

**Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Управление персоналом»
Профиль «Управление персоналом организации»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н. доц. Балановская А.В.

Подпись _____



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

«Кадровая политика как инструмент стратегии управления персоналом»

Выполнил:

Астафьева М.А., УП-41

Научный руководитель:

к.ф.н. доцент

Попов А.А.

Самара

2017

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические подходы к разработке кадровой политики на предприятии.....	7
1.1 Определение кадровой политики, ее виды и типы	7
1.2 Факторы, влияющие на кадровую политику и ее взаимосвязь со стадиями развития предприятия	23
Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности и кадровой политики ООО «Нефтяник».....	34
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	34
2.2 Анализ кадровой политики предприятия	37
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики	42
3.1 Разработка рекомендации по совершенствованию кадровой политики ...	42
3.2. Методически исследование необходимости совершенствования кадровой политики ООО «Нефтяник».....	57
3.3. Разработка «Положения о кадровой политике»	63
Заключение	68
Список литературы	72
Приложения	76

Введение

В современных условиях, когда меняются структура и приоритетность задач управления персоналом, проблемы, связанные с формированием кадровой политики, ее детализации и регламентации в форме локальных нормативных актов, приобретают особую значимость. Решая каждый день практические вопросы, связанные с управлением персоналом, представители топ-менеджмента часто руководствуются принятой в организации кадровой политикой.

Экономика каждой страны и каждой отрасли зависит от ряда факторов. Одним из важнейших факторов, влияющих на уровень труда, а, следовательно, и эффективность, являются кадры (персонал) предприятия.

Кадры – наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность бизнеса зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

Важную роль занимает проблема подбора квалифицированного персонала, соответствующего требованиям, предъявляемым предприятием. Необходимо наладить организацию его работы и создание необходимых условий работы. Для того чтобы работа персонала на предприятии была оценена, используют годовую и промежуточную аттестации. Это является одним из способов контроля. Все это отражается в кадровой политике предприятия.

В конечном итоге все зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Именно человеческий капитал является краеугольным

камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Поэтому актуальность данной проблемы трудно переоценить.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке предложений по совершенствованию кадровой политики ООО «Нефтяник». Для достижения заданной цели будут рассматриваться следующие задачи:

- Исследование теоретических основ кадровой политики: роль человеческого фактора как объекта кадровой политики; основы кадровой политики и ее классификация; содержание кадровой работы, основные направления кадровой работы, главные принципы; исходные положения кадровой политики.

- Анализ и оценка хозяйственной деятельности строительного предприятия: оценка существующей кадровой политики исследуемого предприятия.

- Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики.

Объектом исследования является кадровая политика общества с ограниченной ответственностью «Нефтяник». Предметом исследования является кадровая политика.

В процессе написания выпускной квалификационной работы нами широко использовались статистические, экономико-математические, интуитивные методы, метод анализа и синтеза, а также системный подход.

Полученные результаты исследований по данной теме могут быть рекомендованы для практического применения на строительном предприятии ООО «Нефтяник».

Структурно работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические основы кадровой политики на современном этапе. В частности, рассмотрена сущность и объект кадровой политики, а так же основные направления и этапы разработки кадровой политики. Особое внимание уделено кадровой политике и кадровой работе. Вторая глава посвящена анализу хозяйственной деятельности ООО

«Нефтяник». Приведена общая характеристика строительного предприятия «Нефтяник», организационная структура управления и оценка его экономической деятельности.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики ООО «Нефтяник» в соответствии с ее индивидуальными характеристиками показателей. Предложен ряд мероприятий по таким процессам как: адаптация, подготовка персонала, проведение аттестации. Кроме того, уделено внимание проблеме мотивации персонала. Основной акцент сделан на внедрение в практику многоуровневой аттестации кадров, результаты которой могут использоваться на предприятии ООО «Нефтяник».

При написании работы были использованы экономические источники, бухгалтерский баланс ООО «Нефтяник» за 2015-2016 гг.

Глава 1. Теоретические подходы к разработке кадровой политики на предприятии

1.1 Определение кадровой политики, ее виды и типы

Управленческая деятельность - один из важнейших факторов функционирования и развития организаций в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров и услуг, усложнением хозяйственных связей.

Изменение сложившейся системы управления порождается объективной необходимостью и закономерностями рыночной системы хозяйствования, связанными с удовлетворением в первую очередь индивидуальных потребностей, обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах, использованием новейших технологий.

Современная система управления, отвечающая объективным требованиям действительности, логике и закономерностям социально-экономического процесса, должна быть гибкой и эффективной.

На каждом предприятии проводится определенная кадровая политика. При проведении исследования будут использованы следующие источники: нормативные акты РФ, учебники по менеджменту, различные публикации на тему исследования, Интернет. Также при написании работы будут изучены внутренние документы предприятия, имеющие отношение к кадровой политике, и другие локальные нормативные акты.

Формирование кадровой политики – прерогатива высшего руководства организации. Однако это не подразумевает произвола в принятии решений. Выбор наиболее эффективного варианта определяется его способностью обеспечить достижение целей организации с учетом имеющихся ограничений. Таким образом, специфика кадровой политики конкретной

организации определяется совокупностью факторов, которые следует принять во внимание высшему руководству при ее формировании [15].

Само понятие кадровой политики очень многогранно. В данной работе необходимо отразить все стороны работы с персоналом на предприятии.

Сформулируем понятие кадровой политики.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле: это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствии с долговременной стратегией фирмы.

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. 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), реализующийся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и фирмой в целом [12].

Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по обработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации.

Реализации современной кадровой политики включает такие важные направления как, планирование и оценка потребности в персонале, набор,

отбор и увольнение сотрудников, адаптацию, обучение, развитие персонала, мотивацию сотрудников.

Если сгруппировать все имеющиеся точки зрения на определение кадровой политики, то можно достаточно четко выделить три подхода к определению кадровой политики в управлении:

Во-первых, как подбор и расстановка всех работников, занятых в системе управления, т.е. руководителей, специалистов и технического персонала;

Во-вторых, как подбор, расстановка и использование руководителей, специалистов и рабочих, т.е. охватывает всех без исключения работников, занятых на предприятии;

В-третьих, как процесс социального управления производственным коллективом с его профессиональными группами для решения поставленных перед ним задач.

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т. д.);

- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;

- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т. д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой политики.

Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости – анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки [19].

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие

прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия [13].

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ [16].

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном,

малоаргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом [19].

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие "качество персонала" включает еще один параметр, который скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы "покупать" людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть

адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

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 характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов [12].

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сокращения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиям действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Учитывая тот факт, что формирование кадровой политики отечественных предприятий осуществляется в период не только экономических, но и общественных преобразований, влекущих за собой переоценку ряда ценностей и традиционных подходов к осуществлению хозяйственной деятельности, возникает необходимость перехода от фрагментарных действий по преобразованию кадровой сферы к системным мероприятиям, направленным на обеспечение условий для проявления инициативы и творчества, профессионального развития персонала с одновременным изменением его отношения к трудовой деятельности и ее результатам, что возможно осуществить лишь путем интегрирования процесса формирования кадровой политики и процесса изменения организационной культуры [25].

Кадровый менеджмент - это менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала компании.

В кадровом менеджменте выделяют:

- оперативный уровень, на котором доминирует непосредственно кадровая работа;

В большинстве организаций, особенно среди представителей малого бизнеса, существует и активно развивается оперативный уровень. Остальные уровни или отсутствуют вовсе или только начинают зарождаться. Им, как правило, уделяют неоправданно мало внимания. Между тем для эффективной кадровой политики важны все уровни в совокупности.

До последнего времени в компаниях России к службам кадрового менеджмента было традиционное отношение, такое же, как и к другим структурным подразделениям, выполняющим «второстепенные» функции. Большинство компаний не имеет в активе долгосрочной стратегии управления персоналом. Большинство служб по кадровому менеджменту выполняют только технические функции, а кадровые вопросы решаются руководителями функциональных отделов и служб, которые самостоятельно разыскивают необходимых специалистов, заботятся о повышении квалификации и готовят резерв на выдвижение, выполняя тем самым обязанности службы по управлению персоналом.

Невысокая степень развития кадрового менеджмента в России связана, прежде всего, с тем, что управление персоналом как система в нашей стране начало формироваться лишь с середины 60-х годов.

С 1950-х до второй половины 60-х годов работа с персоналом включала в себя только лишь найм сотрудников и установление им заработной платы. Со второй половины 60-х начинают зарождаться идеи о модернизации системы управления персоналом.

В 1970 году появилась система работы с персоналом, которая должна была способствовать установлению доверительных отношений между работодателем и работником. Также активно действовал Совет представителей рабочих.

В 80-х годах было принято решение внести изменения в эту систему, уделить больше внимания человеку, а не организации в целом, а также привлечь людей к участию в менеджменте.

90-е годы стали коренным переворотом в кадровом менеджменте. Повышается внимание к социальным проблемам и охране труда. Людские ресурсы постепенно становятся все более значимыми. Управление персоналом из вспомогательной функции превращается в одну из главнейших в организации.

В 2000-2016 годах кадровый менеджмент развивается еще более стремительно. В ВУЗах открывается специальность «Управление персоналом», что способствует появлению молодых квалифицированных кадров в организациях.

Становится ясно, что человеку, работающему в сфере управления персоналом, постоянно приходится совершенствовать свои знания, изучать нововведения и просто быть в курсе событий. Таким образом, директора и менеджеры по персоналу, инспектора отдела кадров и другие кадровые работники организации вынуждены внедрять новые методы мотивации сотрудников и разрабатывать внутрифирменные положения и инструкции.

Основной задачей кадрового менеджмента является умение работать с людьми, правильно их подбирать и оценивать, добиваться их заинтересованности в повышении своего квалификационного уровня.

Все мероприятия по управлению персоналом должны целенаправленно воздействовать на человеческую составляющую любой организации, должны быть ориентированы на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, стоящих перед организацией.

Принципы кадрового менеджмента:

- соблюдение законодательства о труде;
- обеспечение условий для упорядочения состава персонала и минимизации увольнений, что поможет достичь стабильной работы и иметь положительный имидж на рынке;

- учет текущей и прогнозируемой потребности организации в персонале;

- соблюдение баланса интересов организации и ее работников;

- привлечение к сотрудничеству всех работников организации для создания сплоченного коллектива.

Кадровый менеджмент предусматривает прохождение нескольких важных этапов:

- планирование потребности в человеческих ресурсах;

- набор персонала по всем должностям;

- оценка кандидатов на рабочие места;

- разработка структуры заработной платы и льгот;

- профориентация: введение нанятых работников в организацию и развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация;

- обучение персонала;

- оценка трудовой деятельности каждого сотрудника;

- разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей степенью ответственности;

- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе, а именно разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящего состава.

Профессиональное кадровое ядро организации - основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на рынке. В XXI веке эта идея обрела силу закона для успешного развития предприятия, поскольку приспособиться к непредсказуемым переменам в рыночной среде может только ориентированный на постоянный рост персонал.

Кадровый менеджмент включает в себя следующие этапы:

- Планирование ресурсов: разработка плана будущих потребностей в людских ресурсах;

- Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

- Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

- Определение зарплаты и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

- Профорientация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

- Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы;

- Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

- Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственности, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договоров найма;

- Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;

- исследование атмосферы внутри предприятия;

- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами. Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства кадровой политики:

1. Связь со стратегией.
2. Ориентация на долговременное планирование.
3. Значимость роли кадров.
4. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп коллектива.

Схема управления человеческими ресурсами на предприятиях стран с развитой промышленностью.

1. Структура анализа персонала:
 - Учет уровня кадров.
 - Возрастной состав.
 - Трудовой стаж.

- Текучесть рабочей силы.
- Эффективное использование рабочего времени.

2. Планирование использования человеческих ресурсов.

Таким образом, кадровая политика является одним из важнейших инструментов управления предприятием. Персонал предприятия формирует отношение клиентов к данному предприятию.

Этапы формирования кадровой политики

Кадровая политика должна быть интегрирована с управленческой, инвестиционной, финансовой, производственной политикой.

Успешная кадровая политика, прежде всего, основывается на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Происходят расширение и углубление функций управления рабочей силой всех категорий. Основное значение приобретают стратегические вопросы руководства персоналом, превращение его в целостную систему. В процессах управления персоналом появляется необходимость организации мышления и действий всех работников с учетом потребностей партнёров по рынку.

Сфера кадровой политики охватывает такие основные аспекты развития предприятия, как:

- сферы деятельности производственной кадровой политики;
- количественное и качественное планирование персонала;
- занятость персонала (маркетинг персонала), сокращение штата;
- обучение персонала; управление персоналом (кадровый контроль);
- политика руководств, политика стимулирования;
- социальная политика;
- информационная (коммуникативная) политика;
- содействие в деятельности предприятия (общественной и экономической).

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приёмом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путём приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- организовано-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, 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 и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и др. метода оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнёрами и иностранным представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на

уровне понимания, но не закреплено документально, или находиться в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Этап 1. Нормирование. Цель - согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами целями организации в целом, стратегий и этапов её развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определённых способностей и т.д. [27].

Этап 2. Программирование. Цель - разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учётом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, заключённых в документах, формах, и обязательно с учётом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух "единой семьи", нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует

уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием [27].

1.2 Факторы, влияющие на кадровую политику и ее взаимосвязь со стадиями развития предприятия

Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации – ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов – внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

- Нормативные ограничения
- Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приёме на работу вынуждает сотрудников служб управления быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала [14].

Ориентируясь на учёт ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно

иные профессионала по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развёртывание крупного производства с множеством филиалов.

Стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации. Сравнение организации, построенной чётко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психологических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень работы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворённости трудом.

Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов [16]:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- организационно-штатная политика – планирование потребности в кадрах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;

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

- финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективности системы стимулирования труда;

- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Проблемы кадровой политики рассматривали еще представители классической (научной и административной) школы менеджмента. Так, принципы научного менеджмента Ф. У. Тейлора включали такие элементы кадровой политики, как:

- 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.

Административная концепция А. Файоля рассматривала кадровую политику как один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось "постоянство состава персонала" [21].

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку и т. п.;

- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

- вкладывать деньги в подготовку "дешевых", но узкоспециализированных рабочих или "дорогих", но маневренных и т. п.

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с первоначальным решением, а с альтернативностью возможных путей, с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

требования производства, стратегия развития предприятия;

финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;

количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

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

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

Кадровая политика должна 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. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия [17].

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.

Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях 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, нормативных актов и правительственных решений.

Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу, поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т. д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т. д.

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т. п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели [14].

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т. п.);
- отношение к "капиталовложениям в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);

- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также переподготовке кадров;

- отношение к внутриорганизационному движению кадров и т. д.

Организационные формы построения и развития производственной деятельности предприятия многообразны. Существует три базовых стратегических направления:

- производство продукции с возможно более низкими издержками. Это направление приемлемо при производстве товаров массового спроса. Хотя оно и связано с инвестициями в новое оборудование, технологию, но предполагает достижение максимального эффекта от экономии на затратах, в том числе и на оплате труда, инвестициях в развитие рабочей силы;

- диверсификация: ориентация на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на такую продукцию могут компенсировать затраты на привлечение квалифицированных кадров или на их переподготовку;

- ориентация на определенные рыночные ниши: сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей. Выбор этого варианта практически ничего не меняет в кадровом обеспечении производства [22].

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия (фирмы).

Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка. Формирование кадров в этом случае должно

ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: новый бизнес на "пустом" месте или на базе функционирующего (функционировавшего ранее) предприятия.

Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка. Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться по-разному. Во-первых, возможно расширение производства одной продукции за счет прекращения других. В этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства. Во-вторых, с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие имеющиеся резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы [11].

Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что более выгодно – закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются. Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию кадров, как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением (включением) новых производств. Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств (предприятий, подразделений в рамках объединения и т. п.) необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе, ограничены.

Диверсификация – вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса. При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей. Диверсификация – это альтернатива специализации, длительное время считавшейся эффективным направлением в развитии производства. При диверсификации в близкие к основной сферы деятельности изменяется производственная и организационная структура предприятия.

Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников). Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой и экономию средств на привлечение и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности. В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.

Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи какого-либо из направлений деятельности применяются: переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности – ликвидация предприятия или продажа его. Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с

необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты.

Анализ функционирования отечественных предприятий в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития предприятия. Однако охарактеризовать масштабы распространения того или иного направления трудно, для этого необходимо провести специальные обследования силами статистических органов.

Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности и кадровой политики ООО «Нефтяник»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Нефтяник» образовано в целях удовлетворения потребностей предприятий и граждан в производимой им продукции, товарах народного потребления, а также в целях получения прибыли в соответствии с действующим законодательством РФ.

Место нахождения общества: 443008, Самарская область, город Самара, Томашевский тупик, дом 14, квартира 152.

Основной вид деятельности:

Разборка и снос зданий.

Дополнительные виды деятельности:

- Строительство жилых и нежилых зданий.
- Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.
- Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.
- Строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения.
- Строительство местных линий электропередачи и связи.
- Строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки.
- Расчистка территории строительной площадки.
- Производство земляных работ.

Главной целью фирмы является получение прибыли от своей деятельности, что определяет главную задачу каждого работника фирмы своей трудовой деятельностью обеспечить достижение этой цели на основе безусловного соблюдения трудовой дисциплины.

Организационная структура управления. Организационная структура строительной компании действует с учетом поставленных задач, возлагаемых функций, объемов работ и особенностей работы организации. Организационная структура фирмы представлена на рис. 2.1.

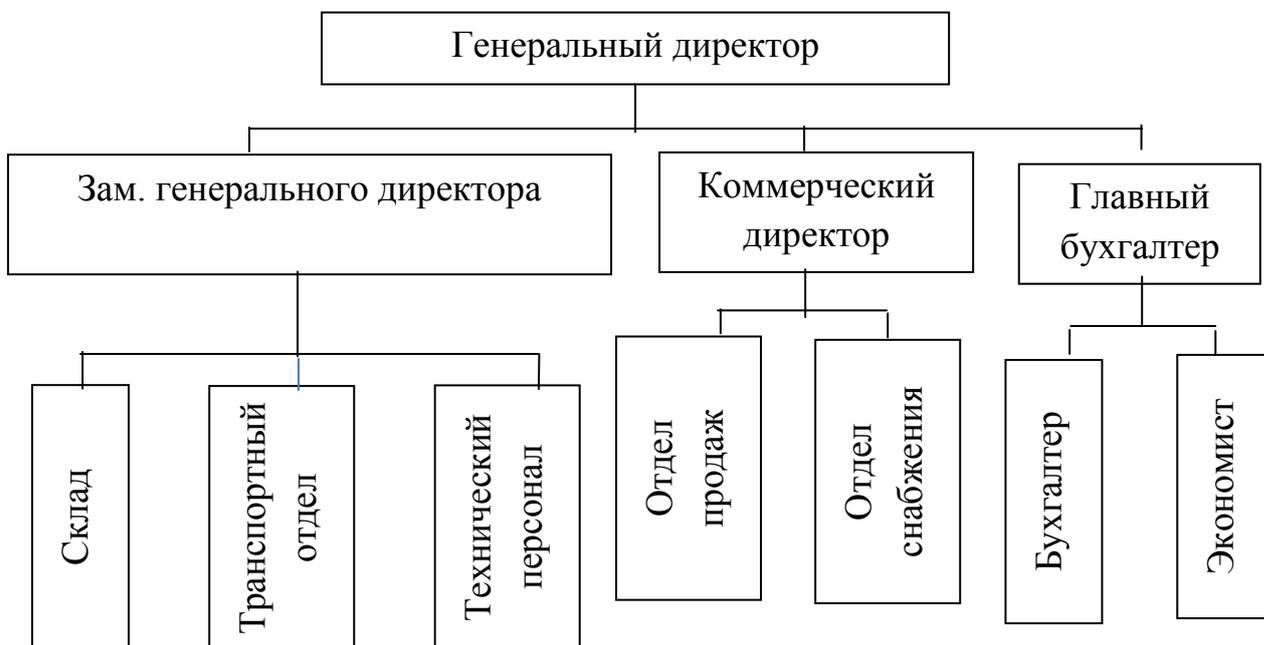


Рис.2.1. Организационная структура ООО «Нефтяник»

ООО «Нефтяник» возглавляет генеральный директор, в обязанности которого входит руководство организацией в соответствии с действующим законодательством. Он несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества организации, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Зам. генерального директора строительной фирмы осуществляет руководство над деятельностью организации, контролирует деятельность транспортного и технического персонала.

Коммерческий директор строительной фирмы координирует работу отделов продаж и снабжения.

Главный бухгалтер строительной фирмы осуществляет финансовую деятельность организации, в том числе занимается организацией и ведением

бухгалтерского учета, формированием учетной политики организации, составлением и предоставлением отчетности соответствующим органам (налоговым органам, органам государственной статистики, внебюджетным фондам, иным лицам), проведением внутрифирменного финансового анализа деятельности организации.

Связи между ступенями управления строительной фирмы носят явно выраженный характер последовательного подчинения. Все перечисленные работники подотчетны генеральному директору организации. Изучив характер связей между подразделениями строительной фирмы, можно сделать вывод, что его организационная структура организации относится к линейно – функциональному типу, которая имеет как достоинства, так и недостатки.

Таблица 2.1

Экономическая характеристика ООО «Нефтяник» за 2015-2016 г.г.

Показатель	Значение показателя		Изменение	
	2015 г.	2016 г.	в абсолютном выражении	в %
Выручка, тыс. руб.	5969	6159	190	3,18
Себестоимость продукции, тыс. руб.	5239	5584	346	6,59
Валовая прибыль, тыс. руб.	730	575	-155	-21,23
Среднегодовая стоимость, основных производственных фондов, тыс. руб.	163	1347	1184	726,38
Среднесписочная численность работников, чел.	50	51	+1	102,00

Выручка за 2015 год выросла на 190 тыс. руб. или на 3,18%.

Произошел рост себестоимости на 346 тыс. руб. или на 6,59%. Рост себестоимости происходит на предприятии более быстрыми темпами, следовательно, в перспективе предприятию ООО «Нефтяник» необходимо уделить повышенное внимание мероприятиям по снижению себестоимости

(выбору более дешевых поставщиков, сокращению транспортных затрат, оптимизации форм оплаты труда). Наблюдается опережающий рост себестоимости по сравнению с ростом выручки. По этой причине валовая прибыль снизилась в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 21,23%. Численность работников выросла на 2,0% при одновременном росте выручки только на 3,18%, наблюдается повышение производительности труда на 3,26%. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов выросла в 7 раз, за счет ввода нового оборудования. Средняя заработная плата работников повысилась на 3,96%.

2.2 Анализ кадровой политики предприятия

Поскольку изменения качественного состава происходят в результате движения рабочей силы, то в таблице 2.2 представлены данные о движении рабочей силы ООО «Нефтяник».

Таблица 2.2

Данные о движении рабочей силы в ООО «Нефтяник»

Показатели	2015 год	2016 год
Численность персонала на начало года	50	51
Приняты на работу	5	5
Выбыли, в том числе:		
- по собственному желанию	4	5
- уволены за нарушение трудовой дисциплины	-	-
Численность персонала на конец года	51	51

Рассматривая вопрос о текучести кадров можно отметить, что за два года работы по собственному желанию уволились 4 человека в 2015 году, и 5 человек в 2016 году. Из таблицы мы видим, что за исследуемый период на предприятии наблюдается текучесть кадров.

Во всех случаях ухода персонала причиной увольнения является - собственное желание (ст. 80 ТК РФ). В качестве причин, определивших частую смену кадров, можно выделить следующие: низкая заработная плата; неудовлетворенность режимом и условиями работы; отсутствие социальных гарантий; отсутствие перспектив профессионального роста.

Однако руководство ООО «Нефтяник» никогда не занималось анализом причин увольнения, не пыталось изнутри повлиять на предотвращение таких случаев, исходя из чего кадровую политику предприятия можно причислить к типу пассивной. Данный вывод подтверждается также и тем, что руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникновение конфликтных ситуаций, которые стремится погасить любыми средствами, без попыток понять причины и возможные последствия. Также не проводится кадровая диагностика ситуации в целом.

В то же время невозможно не осознавать, что основные причины желаний работников уволиться связаны с факторами внутренней среды предприятия, и в частности с условиями труда.

Цели предприятия, их временная перспектива также не учитываются при проведении кадровой политики. ООО «Нефтяник» реализует стратегию получения прибыли, вся деятельность направлена на долгосрочное стабильное существование. Однако прием на работу осуществляется преимущественно из молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом, в то время как на самом предприятии практически отсутствует возможность карьерного роста. Следовательно, возникает противоречие между целями организации и потребностями отдельного работника, за тем неминуемо следует увольнение.

В свою очередь, ООО «Нефтяник» испытывает определенные трудности с восполнением кадрового состава. Это связано с тем, что система отбора кадров. ООО «Нефтяник» - закрытая, кадры набираются в основном среди знакомых и родственников. В связи с этим испытательный срок как элемент кадровой политики практически не применяется. Процесс адаптации

на исследуемом предприятии отсутствует, что также отрицательно сказывается на деятельности предприятия.

Кроме того, руководство ООО «Нефтяник» обучение персонала проводит внутри предприятия и ориентирует своих работников на самообразование и самостоятельное приобретение опыта работы. При отборе персонала руководители не всегда имеют представление о требованиях, которые предъявляет к работнику та или иная специальность. Все это вызывает известные проблемы и конфликты на рабочих местах - общее падение дисциплины, несоблюдение субординации и т. д.

Руководство принимает сотрудника на постоянной основе, не располагая, в сущности, ничем, кроме системы материального стимулирования, что могло бы удержать работника. Как было отмечено выше, повышение в должности как средство нематериального стимулирования не используется в ООО «Нефтяник», отсутствуют такие социальные гарантии как оплата больничных и сверхурочных, отгулы. Вместе с тем, негативное стимулирование работника используется редко, выборочно и не систематично, что ведет к нивелированию используемых стимулов, ведь именно сочетание стимулов и анти-стимулов может дать положительный эффект в мотивации.

Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для организации характерно отсутствие средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Проанализировав соответствие кадровой политики со сложившимися на предприятии традициями, организационной культурой, мы пришли к выводу, что сотрудники не ощущают на себе проводимую ООО «Нефтяник» политику управления кадрами. Не учитывается психологический климат на

предприятию, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику. И главное, необходимо провести меры по активизации персонала, его мотивации на труд.

Таблица 2.3

Выявленные недостатки кадровой политики ООО «Нефтяник»

Недостатки	Причины
1. Текучесть кадров	1. Низкая заработная плата; неудовлетворенность режимом и условиями работы; отсутствие социальных гарантий; отсутствие перспектив профессионального роста.
2. Руководство никогда не занималось анализом причин увольнения персонала	2. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникновение конфликтных ситуаций, которые стремится погасить любыми средствами, без попыток понять причины и возможные последствия.
3. Возникает противоречие между целями организации и потребностями отдельного работника	3. Прием на работу осуществляется преимущественно из молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом, в то время как на самом предприятии практически отсутствует возможность карьерного роста.
4. Система найма персонала	4. При отборе персонала руководители не всегда имеют представление о требованиях, которые предъявляет к работнику та или иная специальность. Все это вызывает известные проблемы и конфликты на рабочих местах - общее падение дисциплины, несоблюдение субординации и т. д.
5. Кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий	5. Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала

Таким образом, проанализировав методы и принципы ведения кадровой политики ООО «Нефтяник», можно сделать вывод, что кадровая политика ведется спонтанно, и не систематично. Кадровая работа строится преимущественно без учета длительной перспективы и соответствующих прогнозов. Многие показатели движения, эффективности работы с кадрами не рассчитывались на предприятии ни разу.

Основными недостатками кадровой политики ООО «Нефтяник» являются:

1. Текучесть кадров.
2. Руководство никогда не занималось анализом причин увольнения персонала.
3. Возникает противоречие между целями организации и потребностями отдельного работника.
4. Система найма персонала.
5. Кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Таким образом, мы пришли к выводу, что на исследуемом предприятии необходимо совершенствовать кадровую политику.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики

3.1 Разработка рекомендации по совершенствованию кадровой политики

В ходе совершенствования кадровой политики ООО «Нефтяник» необходимо опираться на следующие аспекты:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, 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 и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рекомендации по совершенствованию кадровой политики как инструмент стратегии управления персоналом, ООО «Нефтяник» опираются на следующие кадровые процессы: (рисунок 3.1):

1. Найм персонала.
2. Адаптация персонала.
3. Обучение и развитие персонала.

4. Мотивация и стимулирование персонала.

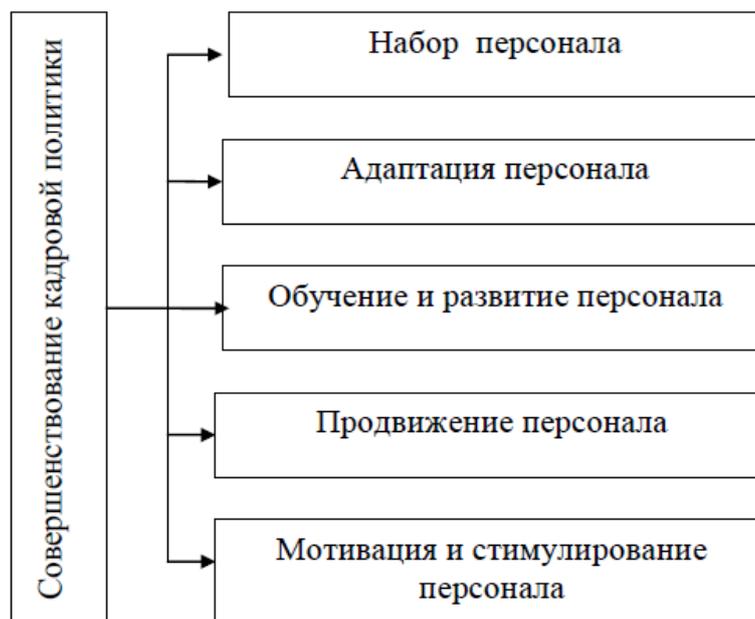


Рис. 3.1 – Совершенствование кадровой политики ООО «Нефтяник»

1. Набор персонала.

Данный кадровый процесс необходимо начинать с прогнозирования и планирования персонала ООО «Нефтяник». Основой прогнозирования потребности в персонале должны являться стратегия ООО «Нефтяник», система целей в долгосрочной перспективе, ситуация на региональном рынке труда и результаты мониторинга персонала.

Планирование потребности в персонале на год осуществляется по структурным единицам ООО «Нефтяник» с уточнениями в течение этого периода. Основой планирования численности и профессиональной структуры служащих, для расчета которой нет установленных нормативов, является описание рабочих мест или конкретизация функциональных обязанностей по каждой профессии (специальности).

Подбор менеджеров по закупкам и по продажам, а так же главного бухгалтера осуществляется преимущественно из внутренней среды. Подбор остальных работников осуществляется как из внешней, так и из внутренней среды.

Отбор на вакантные должности производится на основе собеседований и по результатам проведения тестирования. Тестирование проводится на основе открытости условий его проведения и объективности отбора и результатов.

Найм работников производится на основе письменного трудового договора. При найме работникам, как правило, устанавливается испытательный срок, окончательное решение о приеме в штат производится по результатам испытательного срока.

Целесообразно применить наиболее распространенный способ, используемый организациями малого и среднего бизнеса, испытывающими потребность в квалифицированных кадрах, но не обладающих финансовыми средствами для найма через кадровые агентства - это самостоятельный поиск работников. Такой поиск ведется через средства массовой информации (в том числе радио и телевидение), средства наружной рекламы (щиты, общественный транспорт), специализированные печатные издания, например «Из рук в руки», «Работа для Вас», путем размещения объявлений в отраслевых печатных изданиях, на специализированных сайтах в сети Internet. Анализ показал, что данные объявления, как правило, носят условный характер, но в то же время они должны быть составлены таким образом, чтобы иметь определенную привлекательность для потенциальных кандидатов. В них указывается, что имеются вакансии на определенные должности, представляются требования к кандидатам: образование, опыт работы, наличие дополнительных навыков, прочие. Размер заработной платы при этом указывать нежелательно, так как это может «сыграть на руку» конкурентам.

Основная работа по составлению анкет, плана интервью и проведению собеседования с соискателями ведется исполнительным директором организации. Полномочия по составлению и размещению объявлений и первичному рассмотрению анкет могут быть делегированы администраторам торгового зала.

При приеме в организацию сторонних лиц, необходимо ввести и применять инструмент испытательного срока. Испытательный срок – традиционный способ, который используют все работодатели, чтобы определить профессиональную пригодность работника. Испытательный срок – идеальное средство проверить все, что интересует работодателя. За это время обычно можно ясно увидеть, как сотрудник будет вести себя в долгосрочной перспективе. Способности и склонности, особенности темперамента и мотивации проявятся у нового сотрудника достаточно быстро. Несмотря на естественное желание показать товар лицом, никто не сможет долго притворяться, играя «идеального себя».

В течение испытательного срока становится видно, как человек вписывается в принятые стандарты поведения, как он относится к опозданиям, к совместному времяпрепровождению, каков его стиль общения с клиентами.

Следующим шагом по систематизации кадровой работы можно рассматривать разработку программ адаптации персонала.

2. Адаптация персонала

Адаптация персонала на предприятии является своего рода индикатором успешности или провала работы по поиску, подбору и найму персонала.

В процессе адаптации следует плавно вводить нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т.п.

Порядок адаптации может выглядеть следующим образом:

- ознакомление с фирмой, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком, социальными льготами и стимулами;
- беседа с руководителем;
- представление коллективу;

- инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;
- обучение по специальной программе;
- работа на своем рабочем месте.

Перечень основных проектных предложений отразим по блокам в таблице 3.1. Предполагаемые факторы и источники эффективности от внедрения проектных предложений.

Таблица 3.1

Перечень основных проектных предложений по совершенствованию организации процесса адаптации персонала в ООО «Нефтяник»

Предложения	
1	2
Организационная адаптация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ознакомительные экскурсии 2. Выдача буклета, в котором содержится информация об истории дивизиона и его организационной структуре, правилах внутреннего распорядка и список административной группы с указанием внутренних телефонов
Социально-психологическая адаптация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Введение должности наставника. Наставником должен назначаться опытный сотрудник, имеющий хорошие финансовые показатели работы и проявляющий организаторские и управленческие способности. 2. Активное привлечение новых сотрудников к участию в корпоративных мероприятиях. 3. Организация тренингов

Продолжение таблицы 3.1

1	2
---	---

Обратная связь и контроль	<p>1. Проведение неформальных бесед с менеджером по персоналу. В ходе них становится ясным, насколько новый сотрудник удовлетворен работой, какой ценой она ему дается, как принимает его коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством.</p> <p>2. Проведение бесед менеджера по персоналу с менеджером нового сотрудника.</p> <p>С целью получения информации о том, насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выполняет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе. В случае обнаружения каких-то проблем принять необходимые меры.</p> <p>3. Контроль за работой осуществлять в форме еженедельных отчетов новых сотрудников перед менеджером по персоналу. Каждый стажер заполняет определенную форму, в которой отражается информация о проделанной за неделю работе. Менеджер знакомится с отчетом, дает комментарий (оценку), ставит подпись. Отчет сдается менеджеру по персоналу, при этом обсуждаются результаты работы, делаются выводы, оказывается необходимая помощь в решении возникших проблем. Такая форма отчетности должна действовать на протяжении всего периода адаптации.</p> <p>4. Проведение менеджером по персоналу круглых столов.</p>
---------------------------	---

В результате внедрения и грамотного управления процесса адаптации сотрудников возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные.

К объективным результатам, как правило, относят:

- снижение издержек по поиску нового персонала;

- уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;

- сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;

- уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям.

Субъективные результаты можно представить как улучшение организационного климата в компании; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время; удовлетворенность работой и компанией в целом.

В процессе адаптации должны быть достигнуты:

- чувство причастности к делам предприятия фирмы;
- правильное понимание своих задач, должностных обязанностей;
- развитие навыка выполнения своих обязанностей;
- высокий уровень заинтересованности в улучшении дел на предприятии, фирме;
- понимание своей роли в успехе фирмы.

Вся работа по адаптации новых сотрудников предположительно станет обязанностью администраторов, и лишь контроль за результатами будет осуществлять коммерческий директор ООО «Нефтяник». В приложении 1 представлен тест «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе».

3. Обучение и развитие персонала.

Первоочередная проблема в области кадровой политики – подготовка специалистов высшей квалификации по новым и традиционным направлениям, целенаправленная подготовка научных кадров предусматривает:

- подготовку молодых специалистов для работы через прохождение специальных курсов по менеджменту и маркетингу;

- подготовку по курсу экономики и учета;

- курсы по информатике;

Обучение и повышение квалификации работников торгового предприятия следует рассматривать как наиболее рентабельный вид инвестиций в человеческий ресурс.

Мы предлагаем использовать американский подход, который представляет собой специализированное, дискретное обучение. Оно проводится по мере возникновения в организации потребности в той или иной квалификации.

Мы предлагаем использовать обучение на рабочем месте. Данная форма обеспечивает быструю окупаемость вложенных средств за счет возможности его непосредственного внедрения приобретенных знаний и умений. Обучение на рабочем месте способствует лучшему усвоению материала. Мы рекомендуем использовать следующие способы обучения:

Учебные курсы и сборы. Занятия проводятся непосредственно на рабочем месте или в учебных центрах. Обучение проводит либо непосредственный руководитель, либо другие руководители и специалисты организации, либо приглашенные специалисты других предприятий, учебных центров и заведений. Занятия проводятся с целью информирования работников по наиболее актуальным проблемам функционирования предприятия, приобретения навыков выполнения конкретных операций, выработки оптимальных приемов работы, навыков группового взаимодействия, с целью активизации поиска путей решения возникших проблем, их оптимизации. Обучение ведется как в рабочее, так и в нерабочее время. Продолжительность сборов не должна превышать 3-5 дней с частотой 2 раза в год. Продолжительность курсов в зависимости от предложенной программы. Автор рекомендует обучение на вечерних курсах, так как это не мешает работе персонала по графику.

Собеседования с непосредственным руководителем. Данный способ обучения наиболее эффективен с точки зрения овладения нужной квалификацией. Однако требует от руководителя достаточно больших затрат времени. Использование этой формы особенно эффективно совместно с делегированием полномочий.

Наставничество. Является одним из наиболее распространенных методов повышения квалификации. В качестве наставника может выступать не только непосредственный руководитель, но и любой квалифицированный работник организации, способный эффективно курировать деятельность данного работника.

Отбор работников, подлежащих обучению, и формирование учебных групп производится с учетом потребности в обучении новичков либо повышении квалификации работающего персонала. Он осуществляется на основе анализа личных дел работников, и рекомендаций непосредственного руководителя.

Оценка и аттестация персонала.

Общая цель аттестации заключается в том, чтобы превратить ее из рутинной, обременительной и отвлекающей от производительной работы процедуры, в эффективное средство реализации социально-экономической стратегии предприятия и компании в целом.

Мы полагаем, что результаты аттестации должны использоваться, в свою очередь, для оперативной корректировки стратегии, вывода ее на новый уровень, соответствующий актуальным задачам и проблемам фирмы. Мы предлагаем перепроектировать аттестационные процессы для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как целевая и экономическая эффективность, качество предоставляемых услуг, уровень, надежность и оперативность обслуживания.

В соответствии с принятой концепцией, в новой системе аттестации работающего персонала (САРП) предусмотрен механизм самомониторинга,

который призван своевременно генерировать сигналы о необходимости модернизации или коренного пересмотра системы.

Создание адекватной современным условиям перехода к рыночной экономике (с учетом российской специфики) системы аттестации работников – многоэтапный и разветвленный процесс, при котором в течение длительного времени задействован практически весь персонал компании. Для получения в итоге устойчиво и эффективно функционирующей аттестационной системы мы предлагаем сделать этот процесс структурированным, тщательно спланированным и организованным.

В процессе создания САРП выделяем следующие стадии:

- разработка;
- ввод в действие;
- опытная эксплуатация;
- стабильное функционирование, включая корректировку и модернизацию отдельных элементов;
- радикальная корректировка.

Система аттестации работников должна находиться в тесном взаимодействии с другими подсистемами управления, в частности, с системой мер поощрения и наказания. Арсенал этих мер должен быть достаточно полным и разнообразным, чтобы, с одной стороны, обеспечивать реализацию социальной (кадровой) политики и, с другой, – возможность выбора адекватной реакции на результаты аттестации. В частности, это означает, что должны быть средства как материального, так и морального поощрения и наказания, причем в достаточном разбросе по «степени мягкости».

Мы предлагаем проводить аттестацию на основании разработанного «Положения об аттестации» (Приложения 4 -8).

Положение об аттестации

1. Общие положения

Вводится для единой системы регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Аттестация персонала проводится в целях наиболее рационального использования работников, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, дальнейшего улучшения подбора и развития кадров, повышения их деловой квалификации.

2. Процедура проведения аттестации

Аттестация проводится на основании приказа Генерального директора Общества, изданного в соответствии с действующим Положением об аттестации.

Аттестация проводится 1 раз в год, по итогам работы за истекший период. Работникам не прошедшим аттестацию может быть назначена повторная аттестация через 6 месяцев.

Аттестации подлежат работники, отработавшие в Обществе не менее 6 месяцев, в том числе в занимаемой должности – не менее трех месяцев.

Аттестации не подлежат учредители и беременные женщины и женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

График проведения аттестации, сроки устанавливаются приказом Генерального директора Общества. О проведении аттестации работник предупреждается не позднее, чем за 2 недели. О дате, времени и месте проведения аттестации работник может быть предупрежден за 1-2 дня.

Вся необходимая документация предоставляется коммерческим директором:

Характеристика на аттестуемого.

- Аттестационный лист.

- Заключение аттестационной комиссии.

- Протокол аттестационной комиссии.

3. Порядок прохождения аттестации

Аттестация проводится в присутствии аттестуемого.

После проведения собеседования с аттестуемым и с учетом оценок, полученных ранее, аттестационная комиссия дает следующую оценку:

- Соответствует занимаемой должности.
- Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы с прохождением повторной аттестации через 6 месяцев.
- Рекомендуются использование на другой работе.

4. Результаты аттестации

Результаты аттестации отражаются:

- В аттестационном листе.
- В решении аттестационной комиссии.
- В протоколе аттестационной комиссии.
- Сотрудник должен быть ознакомлен с решением аттестационной комиссии под роспись.

По результатам аттестации выносятся предложения аттестационной комиссии на рассмотрение руководства в виде рекомендаций:

- О поощрении работника.
- О единовременном премировании.
- Об изменении размеров должностного оклада.
- О включении в резерв на замещение должности руководителя.
- О повышении в должности (при наличии вакансий).
- О повышении деловой квалификации (обучении).
- Об увольнении.
- О назначении повторной аттестации.

При этом указываются мотивы, по которым даются соответствующие рекомендации.

5. В соответствии с результатами проведенной аттестации издается приказ Генерального директора.

6. Аттестационные листы, решения и протоколы хранятся в архиве. Срок хранения – 3 года.

7. Изменения в настоящее Положение вносятся приказом Генерального директора Общества.

8. Срок действия Положения не ограничивается до момента отмены приказом Генерального директора.

Мы предлагаем разработанные бланки отчетности для проведения аттестации (Приложение 4-8).

4. Мотивация и стимулирование персонала.

Значительно более сложной автору видится задача не привлечения персонала, а его удержание в организации. Для удержания наиболее квалифицированных, опытных, заинтересованных работников должна быть изменена система материального стимулирования.

Система материального стимулирования должна обеспечивать формирование мотивов сотрудников ООО «Нефтяник» на инициативное и эффективное достижение целей компании. В то же время, она должна стимулировать эффективную и производительную работу каждого сотрудника и соответствовать требованиям законодательства РФ.

Вполне объяснимо, что в ООО «Нефтяник» материальное вознаграждение работников зависит исключительно от того, насколько удачно складывались дела фирмы в определенном, подлежащем оплате труда периоде времени. Разделение ежемесячного (годового) оклада и премий (бонусов) имеет определенный смысл: оклад должен выполнять исключительно функцию воспроизводства рабочей силы (обеспечивать регулярные потребности работника в пище, жилье и т.д.), а в премиальных выплатах реализуется стимулирующая функция (вознаграждение трудовых «сверхдостижений» работника).

Формирование уровня заработной платы должно проводиться с учетом того, что инвестиции в работников должны быть приоритетными. С учетом современных реалий принцип распределения по труду должен быть скорректирован положением об инвестировании в работника с учетом ожидаемого эффекта от его труда в долгосрочной перспективе. У работника,

не имеющего материальных стимулов, пропадает интерес (мотивация) к труду как таковому, к соблюдению правил внутреннего трудового распорядка.

Важным принципом материального стимулирования в малом предпринимательстве является принцип индивидуальности. Для каждого работника необходимо определить индивидуальный размер платы труда, индивидуальных премий, морального отличия. С точки зрения работодателя, это означает ориентированность управления, прежде всего на решение проблем работников, причем, не производственного коллектива в целом, а каждого работника в отдельности.

Для повышения эффективности материального стимулирования работников ООО «Нефтяник» целесообразно применить методику «плавающих» индивидуальных окладов. Материальное стимулирование работника в этих случаях строится на основании индивидуальной совокупной оплаты труда, включающей в себя индивидуальную заработную плату, индивидуальные премии и иные выплаты. Все вместе эти составляющие образуют систему индивидуальных плавающих окладов.

При организации социальной поддержки персонала рекомендуется использовать следующие правила:

- в трудовых контрактах ограничить упоминание о распространении на работника предусмотренных законом социальных гарантий;
- методы мотивации дифференцировать в зависимости от степени полезности конкретного работника;
- соблюдать в отношении индивидуально устанавливаемых льгот принцип конфиденциальности информации;
- не использовать методы коллективной направленности.

Однако при внедрении новой системы материального стимулирования обязательной является разработка системы оценки и аттестации персонала.

Оценка и аттестация позволят выявить потребности персонала, в том числе и те, которые могут быть удовлетворены средствами нематериального стимулирования.

Меры нематериального стимулирования, такие как проведение корпоративных праздников, устная похвала, награждения грамотами и ценными подарками лучших работников месяца (или года) и т.п., сформируют у сотрудников приверженность компании, повысят их удовлетворенность трудом. Арсенал мер нематериального стимулирования достаточно обширен. Многие работники воспринимают в качестве стимулов похвалы в их адрес со стороны руководства на собрании коллектива, благодарности с занесением в трудовую книжку и другие аналогичные меры.

Эффективным может быть, например, развитие и качественное совершенствование процесса привлечения сотрудников к управлению предприятием. С сотрудником советуется, его привлекают к процессам анализа, планирования, прогнозирования, разработки стратегии и тактики, организации и контроля работы компании. Осознав и прочувствовав свою причастность к работе фирмы и свою значимость, сотрудник способен совершенно иначе организовать свой труд, увеличив его отдачу.

Перестройка мотивации коллектива поможет улучшить положение фирмы на рынке, более эффективно задействовать возможности сотрудников, выступающих в качестве сплоченной команды единомышленников. В этом случае способность фирмы устоять перед неблагоприятным воздействием изменений внешней среды многократно возрастает. Тщательная разработка программы нематериального стимулирования даст возможность создания социально-психологического климата, способствующего достижению целей организации, что также является важнейшим направлением кадровой политики компании.

3.2. Методически исследование необходимости совершенствования кадровой политики ООО «Нефтяник»

Методическое исследование необходимости совершенствования кадровой политики ООО «Нефтяник» включает комплекс приёмов исследовательской работы: опрос экспертов по проблеме формирования кадровой политики, анкета представлена в Приложении 1.

В качестве экспертов были приглашены десять человек: генеральный директор, заместитель генерального директора; заместитель директора по коммерческой части; главный бухгалтер; сотрудники отдела продаж.

Экспертам было предложено заполнить бланк опроса по проблеме формирования кадровой политики предприятия (Приложение 1). Опрос учитывал следующие позиции:

- первый блок вопросов посвящен выявлению уровня управления, определяющего условия формирования кадровой политики и содержание кадровой работы;
- второй блок вопросов был посвящен изучению деятельности по проектированию кадровой политики предприятия;
- третий блок вопросов касался типологических особенностей кадровой политики, реализуемой в организации.

После частотного анализа и графической обработки данных получены следующие результаты: (рис. 3.1).

Кадровую политику ООО «Нефтяник» характеризуют:

- как политику, проводимую на стратегическом уровне управления семь экспертов;
- как политику, проводимую на тактическом уровне управления - два эксперта;

- как политику, проводимую на операционном уровне управления -
один эксперт.

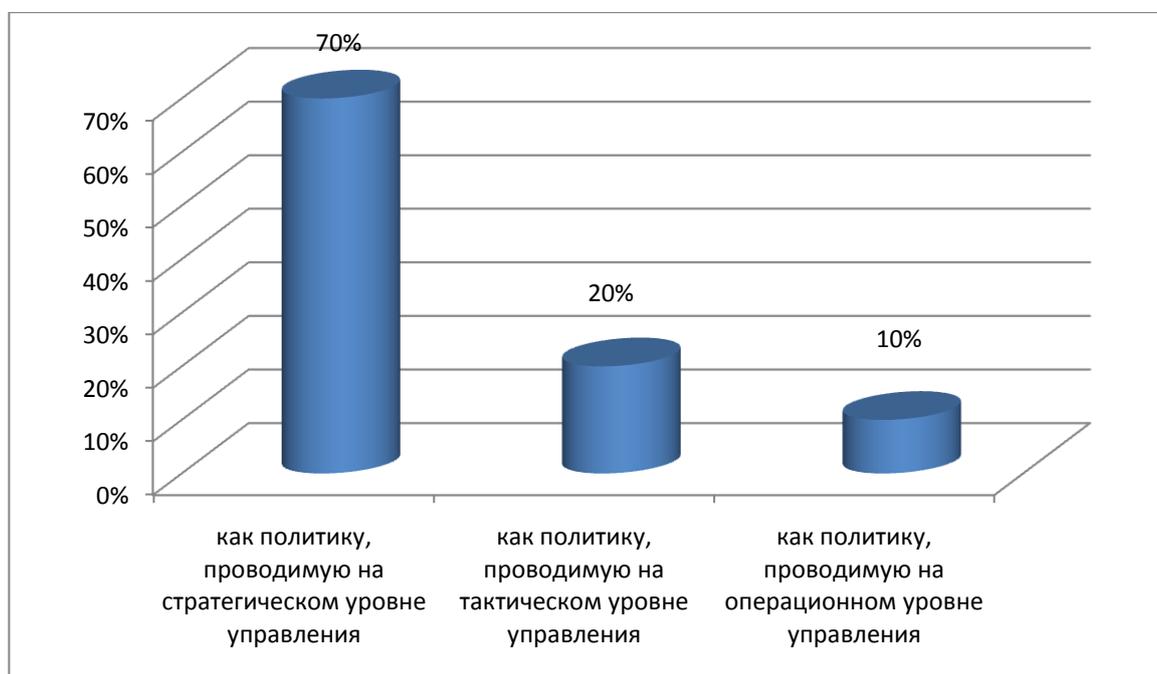


Рис. 3.1. Оценки экспертами уровней управления кадровой политикой предприятия

При рассмотрении процесса формирования кадровой политики было выявлено, что большинство экспертов отмечают признаки нормирования кадровой политики (10 экспертов). Вместе с тем 2 эксперта обратили внимание, что представление о принципах работы с персоналом существует и на уровне понимания.

Тип кадровой политики, реализуемой в ООО «Нефтянник», эксперты определили как:

- пассивный - 0 экспертов;
- реактивный - 5 экспертов;
- превентивный - 4 эксперта;
- активный - 1 эксперт.

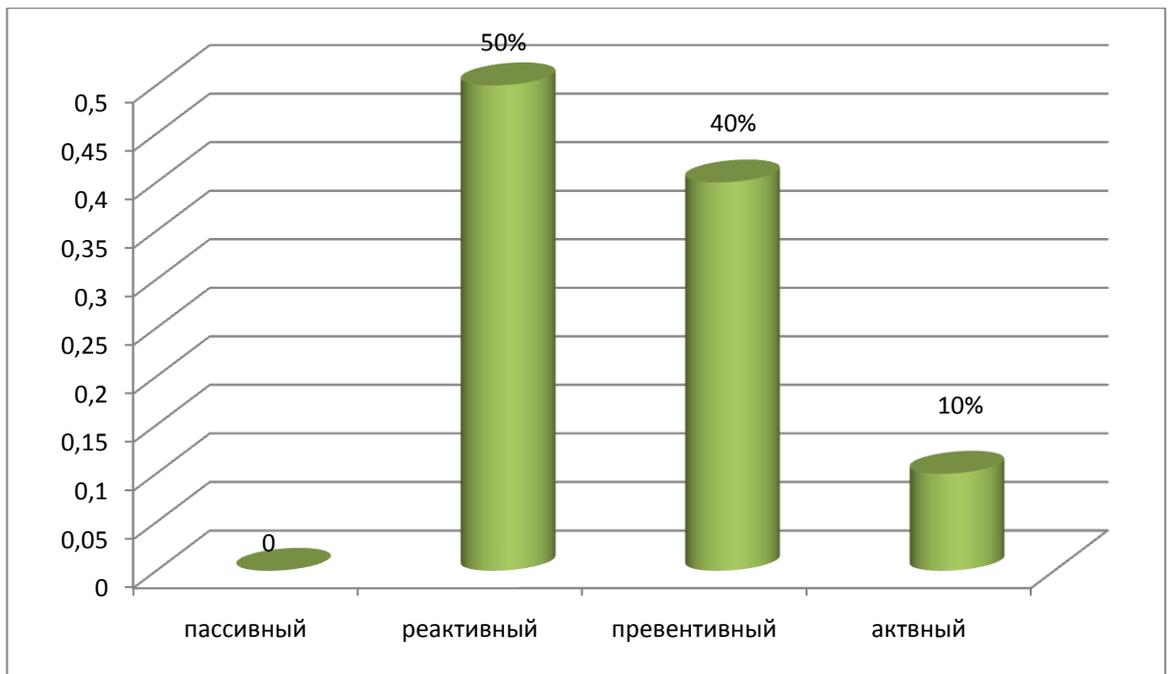


Рис. 3.2. Оценки экспертами типологических особенностей кадровой политики компании

Результаты экспертного опроса нашли также стремление нарастить оценки прогрессивности кадровой работы, характерные эффекту "общественной желательности". Особенно ясно это проявилось в оценке профессионалами уровня управления персоналом. Большинство из них определили его как стратегический. Но на стратегическом уровне управления персоналом доминирующим типом кадровой политики делается активная кадровая политика, в то время как по оценкам типа кадровой политики 5 экспертов определили предпочтительную роль реактивному типу кадровой политики.

Результаты "включённого" наблюдения уверяют, что вопросы кадровой работы не являются предметом заботы и учёта на высшем корпоративном уровне, нет разработки и реализации долговременных программ. В предоставленном случае со стороны верховного управления не наблюдается функционального, деятельного интереса и долговременных инвестиций в работу с персоналом.

Тактический уровень управления предполагает, что управление персоналом вменено в обязательство штабной структуре среднего уровня

управления. В таком случае можно произносить об организации работы с персоналом, которую реализуют руководители кадровых подразделений совместно с линейными менеджерами. В рассматриваемой организации управление персоналом осуществляется конкретно на тактическом уровне управления, отдел управления персоналом являет собой штабную (многофункциональную) структуру, исполняющую управленческое воздействие на персонал с привлечением линейных менеджеров.

При оперативном уровне управления все трудности по управлению персоналом находятся в ведении конкретных управляющих, а служба кадровой службы сводится к документированию. Этот уровень управления сохранён, но не является единым для работы по управлению персоналом. Помимо контрольной и учётной функции реализуются и остальные направленности кадровой работы.

Обобщая ответы по другому вопросу, следует выделить, что итоги " включённого " наблюдения подтверждают признаки нормирования кадровой политики, так как имеются документально закреплённые представления о кадровой политике компании. Документы, регулирующие кадровую работу, тем не менее, нуждаются в корректировке и пересмотре в согласовании со стратегией и шагом организационного развития. Существуют также представления о работе с персоналом, не закреплённые документально, так как начинание развивается, прежние нормы устаревают и требуются новейшие способы и формы работы с персоналом.

Эти мероприятия разрабатываются основным образом в отделе управления персоналом, поэтому, большая часть опрошенных экспертов не имеет о них достаточного представления, что и нашло отображение в итогах.

Третий вопрос совместил представления профессионалов в части признания кадровой политики компании политикой " реактивного " типа (5 экспертов). На предприятии действительно лишь проявление тех или других кризисных явлений ведёт к изменениям и преобразованиям в кадровой работе. Присутствуют также составляющие среднесрочного планирования в

кадровой работе (к примеру, создание кадрового запаса), но они не реализуются регулярно. Между тем, 4 эксперта имеют о них личное представление, что характеризует кадровую политику как политику превентивного типа.

О политике активного типа на предприятии ООО "Нефтяник" говорить ещё рано, так как руководство не исполняет стратегического планирования кадровой работы в организации в целом. Все кадровые мероприятия намечаются в лучшем случае в среднесрочной перспективе.

Таким образом, видно, что необходимо совершенствовать документальное обеспечение кадровой политики ООО "Нефтяник".

3.3. Разработка «Положения о кадровой политике»

Предложенные выше рекомендации по совершенствованию кадровой политике закрепим в регламентирующем документе «Положение о кадровой политике ООО «Нефтяник».

Положение о кадровой политике фирмы ООО «Нефтяник»

1. Общие положения

1.1. Данное положение является официальным документом, регулирующим кадровую политику ООО «Нефтяник».

1.2. Миссия ООО «Нефтяник»: модернизация управления, соответствующая стратегии ООО «Нефтяник» и стоящим перед ней конкретным задачам. Должна быть ориентирована на повышение производительности и эффективности труда, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде, с целью повышения его адаптации в современных рыночных условиях.

1.3. Цель деятельности ООО «Нефтяник»: получение прибыли через удовлетворение потребностей потребителей.

1.4. Цель кадровой политики ООО «Нефтяник»: обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями ООО «Нефтяник», требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

1.5. Задачи кадровой политики ООО «Нефтяник»:

- Обеспечение потребности ООО «Нефтяник» в высококвалифицированном персонале.
- Развитие персонала в соответствии с задачами ООО «Нефтяник».
- Вооружение руководителей современными знаниями в области управления персоналом.
- Поддержание и развитие корпоративной культуры ООО «Нефтяник».
- Создание условий для самореализации и развития каждого сотрудника.

1.6. Ценности в области работы с персоналом:

- Мы ценим и поддерживаем готовность сотрудников к развитию и стремление к изменениям.

- Уважение к свободе выбора и желание сотрудников работать в ООО «Нефтяник»

- Партнерство, стремление вырабатывать жизненно важные решения вместе с сотрудниками.

- Достижение успеха не за счет сотрудников, а вместе с ними для общего блага.

- Стремление к росту жизненного уровня сотрудников, повышая эффективность труда.

- ООО «Нефтяник» приветствует честный, творческий подход, восприимчивость к инновациям, профессионализм.

- Создание условий для личностного роста сотрудников, их самореализации.

- Создание взаимоотношений в коллективе на основе уважения, доброжелательности друг к другу и преданности ООО «Нефтяник».

- Обеспечение социальной защищенности работников ООО «Факел» вне зависимости от стажа их работы в фирме.

2. Принципы кадровой политики ООО «Нефтяник» и их реализация

2.1. Прогнозирование и планирование персонала ООО «Нефтяник».

2.1.1. Основой прогнозирования потребности в персонале являются стратегия ООО «Нефтяник», система целей в долгосрочной перспективе, ситуация на региональном рынке труда и результаты мониторинга персонала.

2.1.2. Планирование потребности в персонале на год осуществляется по структурным единицам ООО «Нефтяник» с уточнениями в течение этого периода.

2.1.3. Основой планирования численности и профессиональной структуры служащих, для расчета которой нет установленных нормативов,

является описание рабочих мест или конкретизация функциональных обязанностей по каждой профессии (специальности).

2.2. Подбор персонала ООО «Нефтяник».

2.2.1. Подбор менеджеров по закупкам и по продажам, а так же главного бухгалтера осуществляется преимущественно из внутренней среды.

2.2.2. Подбор остальных работников осуществляется как из внешней, так и из внутренней среды.

2.3. Отбор персонала ООО «Нефтяник».

2.3.1. Отбор на вакантные должности производится на основе собеседований и по результатам проведения тестирования.

2.3.2. Тестирование проводится на основе открытости условий его проведения и объективности отбора и результатов.

2.4. Найм персонала ООО «Нефтяник».

2.4.1. Найм работников производится на основе письменного трудового договора.

2.4.2. При найме работникам, как правило, устанавливается испытательный срок, окончательное решение о приеме в штат производится по результатам испытательного срока.

2.5. Адаптация персонала фирмы «Нефтяник».

2.5.1. Процедура общей адаптации распространяется на всех работников, вновь принимаемых в ООО «Нефтяник».

2.5.2. Профессиональная адаптация вновь принимаемых работников осуществляется на местах в соответствии с индивидуальными планами с применением наставничества.

2.6. Ротация персонала ООО «Нефтяник».

2.6.1. Ротация менеджеров осуществляется в соответствии с планами их индивидуального развития и карьерного роста.

2.6.2. Ротация осуществляется для каждого специалиста, проработавшего на одном месте более 2-х, 3-х лет с учетом мнения этого работника.

2.7. Аттестация персонала ООО «Нефтяник».

2.7.1. Аттестация проводится только для служащих. Периодичность аттестации на квалификацию, как правило, 1 раз в год, либо 2 раза в год, если работник не прошел первую аттестацию, не набрав необходимое количество баллов.

2.7.2. Текущая аттестация персонала ООО «Нефтяник» проводится 1 раз в пол года и ставит целью контроль деятельности персонала с последующим решением о ротации, обучении и прочее.

2.8. Оценка персонала ООО «Нефтяник».

2.8.1. Оценка результатов деятельности руководителей проводится ежегодно. Оценка работников проводится выборочно по рекомендациям руководителя.

2.8.2. По результатам оценки составляются планы индивидуального развития.

2.9. Обучение персонала ООО «Нефтяник».

2.9.1. Обучение планируется и проводится с целью подготовки персонала к решению стоящих перед ООО «Нефтяник» задач и повышения профессионального уровня персонала.

2.9.2. Затраты ООО «Нефтяник» на обучение утверждаются решением руководства в зависимости от выделенных средств из фонда накопления.

4. Перечень регламентирующих документов

4.1. Работу персонала ООО «Нефтяник» регламентируют следующие внутренние документы:

- штатное расписание;
- трудовой договор (приложение 2);
- должностная инструкция (приложение 3);
- положение о внутреннем распорядке;
- положение об аттестации;
- временное положение о заработной плате;
- положение о стимулировании труда;

- программа развития персонала ООО «Нефтяник».

Безусловно, внедрение описанных выше новшеств, выполнение всех рекомендаций потребует от ООО «Нефтяник» трудовых и материальных затрат. Так как исследуемое предприятие имеет чистую прибыль, то оно может позволить внедрить все рекомендуемые мероприятия.

Заключение

Как показали наши исследования, определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на фирме человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

Мы отразили основы кадровой политики на современном этапе. В частности, рассмотрели сущность и объект кадровой политики, а так же основные направления и этапы разработки кадровой политики. Особое внимание уделено кадровой политике и кадровой работе. В результате всего вышесказанного актуальность кадровой политики становится более понятной. Каждое предприятие должно заранее разрабатывать кадровую политику прежде чем заниматься бизнесом в той или иной сфере. Кадровая политика поможет избежать лишних затрат, а так же поможет эффективно использовать трудовые ресурсы.

Формирование кадровой политики предприятия происходит под влиянием объективно сложившихся факторов социально-экономической среды и отвечает целям деятельности предприятия. Исследование теоретических и практических аспектов кадровой политики позволило установить следующее:

Кадровая политика важна для того, чтобы целенаправленно формировать механизм управления персоналом предприятия. Эффективная кадровая политика должна опираться на передовые достижения науки, мировой и отечественный опыт управления трудовыми ресурсами, знание возможностей персонала предприятия в конкретной профессиональной среде. Кадровая политика должна обеспечивать непрерывный процесс

повышения конкурентоспособности персонала и готовности прогрессивных преобразований.

Кадровая политика предприятия опирается на определенные принципы, которые обычно закрепляются в регламентирующем документе – Положении о кадровой политике предприятия.

Содержание кадровой политики многоаспектно и затрагивает все сферы деятельности предприятия. В дипломной работе основное внимание уделено трём, наиболее важным, составляющим кадровой политики: формированию системы найма персонала, формированию системы мотивации персонала, формированию системы обучения и повышения квалификации персонала.

Изучение целей кадровой политики строительного предприятия ООО «Нефтяник» показало, что они подразделяются на общие и конкретные. Общие цели отражают концептуальный подход к проведению кадровой политики предприятия на современном этапе. Они отвечают объективным критериям социально-экономической среды, но ориентированы на краткосрочный период. Конкретные цели отражают характер развития основных аспектов управления персоналом в конкретных областях деятельности. На основе оценки состава целей был сделан вывод о пассивном характере кадровой политики в ООО «Нефтяник».

Анализ структуры кадров в ООО «Нефтяник» показал, что в целом кадровый состав персонала является профессиональным и обеспечивает нормальное функционирование предприятия. Вместе с тем, для состава кадров характерен процесс старения, что вызывает необходимость особого контроля за проведением обучения и повышения квалификации работников.

Анализ применяемой в ООО «Нефтяник» системы найма персонала показал, что на данном предприятии наблюдается повышенная текучесть кадров по должностям обслуживающего персонала. Политика найма является пассивной и преследует цели только пополнения персонала на место выбывающих работников. Перспективной политики найма не формируется.

Анализ системы мотивации персонала в ООО «Нефтяник» позволил установить, что основными мотивирующими факторами трудового поведения работников являются материальными. Они реализуются через систему окладов, премирования и применение штрафных санкций. При этом крайне слабо учитываются индивидуальные трудовые достижения, т.е. зарплата носит «урavnительный» характер. Нематериальное стимулирование развито слабо.

Анализ системы обучения персонала в ООО «Нефтяник» показал, что корректирующее обучение персонала проводится периодически, но целевые программы обучения отсутствуют. Не достигается непрерывность обучения персонала, слабо поощряется самообучение работников.

Таким образом, проанализировав существующую на предприятии кадровую политику, мы пришли к выводу, что сотрудники не ощущают на себе проводимую ООО «Нефтяник» политику управления кадрами.

На основе аналитических исследований по реализации кадровой политики в ООО «Нефтяник» выработаны следующие рекомендации:

Разработать стратегический план управления персоналом на среднесрочный и краткосрочный периоды, используя методику, приведенную в работе и рекомендуемую предприятию ООО «Нефтяник».

Усовершенствовать приемы работы в области найма персонала в соответствии с рекомендациями, данными в дипломной работе.

Пересмотреть систему стимулирования труда персонала, внедрить гибкую систему оплаты труда. Расширить перечень социальных методов стимулирования в соответствии с внесенными предложениями.

Разработать план обучения персонала, внедрить непрерывную систему повышения квалификации работников.

Внедрить разработку программ самосовершенствования для всех руководителей подразделений.

Реализация предложенных рекомендаций, несомненно, положительно отразится на развитии персонала, и будет обеспечивать повышение эффективности работы предприятия.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая от 30.11.1994. № 51-ФЗ, часть вторая от 26.01.1996. № 14-ФЗ). Принят Государственной Думой Федерального Собрания РФ часть первая – от 21.10.1994, часть вторая – от 22.12.1995 (с изм. и доп.). Редакция ФЗ от 26.11.2002. № 152-ФЗ.
3. Налоговый кодекс РФ часть вторая от 05.08.2000. № 117-ФЗ (принят Государственной Думой Федерального собрания РФ от 19.07.2000). Глава 25 Налог на прибыль организаций. Введена ФЗ от 06.08.2001. № 110-ФЗ.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001. № 197-ФЗ (принят Государственной Думой Федерального Собрания РФ от 21.12.2001). Редакция ФЗ от 24.07.2002. № 97-ФЗ, от 25.07.2002. № 116-ФЗ. Трудовой кодекс Российской Федерации. СПб.: ООО «Лекс Стар», 2002.
5. Базаров Т.Ю. Еремин Б.Л. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – М.: Юнити, 2015.
6. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2010.
7. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб.: Питер, 2012.
8. 11. Валевиц, Р.П. Экономика строительного предприятия: учеб. пособие для студентов специальности «Коммерческая деятельность на рынке товаров и услуг» / Р.П. Валевиц. - Мн.: Высшая школа, 2010.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 3-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2014.
10. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов. - М.: МАЭП, 2011.

11. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. Изд.2, перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2012.
12. Герасимова И.Н. Менеджмент: Учебник для ВУЗов. - М.: Юнити, 2017.
13. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. - СПб.: Питер, 2001. Гришанина, Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента.- М.: Юрайт, 2015.
14. Давыдов, А.В. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике / А.В. Давыдов, А.С. Овсянников, И.М. Маложон – Новосибирск: Наука, 2007.
15. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. Изд. 3 / Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Катуревского. - СПб.: Питер, 2012.
16. Жуков А.Л. Регулирование и организация оплаты труда. - М.:МИК, 2012.
17. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. – М.: Экзамен, 2012.
18. Иванов Г.Г. Экономика предприятия: учебник / Г. Г.Иванов. — М.: Издательский центр «Академия», 2011.
19. Капелюк З.А. Оплата труда работников магазинов потребительской кооперации. - М.: Инфра-М, 2012.
20. Катернюк А.В. 3D-менеджмент: управление персоналом, маркетингом и продажами / А. В. Катернюк, М. С. Терских, А. Н. Салов. – Ростов н/Д: Феникс, 2011.
21. Кафидов, В.В. Управление персоналом: учебник / В.В. Кафидов. – М.: Академический Проект, 2016.
22. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учеб.для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2012.

23. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебник / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2015.
24. Морозова Л.Л. Квалификационные характеристики должностей работников современных предприятий. Должностные инструкции. Практическое руководство. - СПб.: Актив, 2013.
25. Организация и управление предприятием: учебник / Под ред. Л.А. Брагина, Т.П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2010.
26. Рябин А., Калашников Л. Кадровая политика предприятия // Служба кадров и персонал. - 2014. - № 3. 94
27. Сорокина М.В. Менеджмент: Учеб. Пособие. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2014.
28. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. - М. : Дело, 2015.
29. Торопов Ю. Персонал - основа развития производства // Служба кадров и персонал. - 2012. - № 4.
30. Травин В. В. Делегирование полномочий и ответственности // Служба кадров и персонал. - 2014 - №4.
31. Управление персоналом организации / Под редакцией Кибанова А.Я. - М.:ЮНИТИ,2013.
32. Управление персоналом / Под редакцией Базарова Т.Ю., Ерёмина Б.Л., Второе издание. -М. : ЮНИТИ, 2013.
33. Управление современной компанией / Под редакцией Б, Мильнера, Ф, Лиса. - М.: ИНФРА, 2012.
34. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: Тандем, 2012.
35. Экономика и организация деятельности предприятия: Учебник / Под общ.ред. А.Н. Соломатина. – М.:ИНФРА-М, 2011.

36. Шидов А..Х., Хапов А..Б. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой. - М.: Инфра-М, 2011.

37. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджмента по кадрам. Второе издание. - М. : НОРМА, 2012.

38. Ядов В. В. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. - М.: ИКЦ, 2014.

39. Яниконенко А. Кадровая политика "Системы" // Служба кадров и персонала. - 2012. - № 5.

40. Язёрникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация // Служба кадров и персонал. - 2012. - № 2.

Приложение 1

Бланк опроса экспертов по проблеме формирования кадровой политики предприятия (по А. В. Кустовой)

Ознакомившись с приведёнными высказываниями о характере кадровой политики организации, по каждому из трёх утверждений выделите номер высказывания, наиболее достоверно отражающего опыт управления персоналом вашего предприятия (только одно высказывание по каждому утверждению).

I. Говоря о кадровой политике в нашей организации можно констатировать, что:

1. На уровне высшего руководства предприятия выработана система правил и норм работы с персоналом. Мероприятия по работе с кадрами заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Линейные руководители принимают стратегию работы с персоналом как собственную и реализуют её в своей оперативной деятельности.

2. Работа с персоналом находится в ведении непосредственных руководителей и осуществляется исходя из их индивидуальных представлений о правилах и нормах управления персоналом.

3. К работе с персоналом привлечены непосредственные руководители и работники кадровой службы, которые осуществляют в основном учётную функцию,

II. Если рассматривать процесс формирования кадровой политики, то можно сказать, что:

1. На предприятии существует документально закреплённое представление о кадровой политике, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления.

2. Представление о том, как работать с персоналом предприятия, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, находится в стадии формирования.

III. Какой тип кадровой политики реализуется в вашей организации?

1. Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации возникающих проблем.

2. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы, мотивации к высокопродуктивному труду) и принимает меры по его локализации.

3. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема - отсутствие средств и возможности влияния на ситуацию.

4. Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать выполнение программ.

Ключ для оценки типа кадровой политики (по данным опроса экспертов по проблеме формирования кадровой политики):

I П

- 1 - стратегический 1 - нормативные уровень управления; основы сформулированы;
- 2- тактический уровень обновляются, действуют управления; 2- нормативные основы
- 3- операционный отсутствуют, устарели, уровень управления не действуют

III

- 1- пассивный тип кадровой политики;
- 2- реактивный тип кадровой политики;
- 3- превентивный тип кадровой политики;
- 4- активный тип кадровой политики.

Тест

«Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»

Читая утверждения, отметьте знаком «+» те из них, с которыми Вы согласны, и знаком «-», если не согласны. Отвечайте искренне - «да», «нет»:

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание и позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных случаях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Ключ к тесту

Начислите себе по одному баллу за ответы:

«нет» на 1-й, 5-й и 7-й вопросы;

«да» на все остальные.

Подсчитайте сумму баллов.

0-3 балла. У Вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают Вас неудобным в общении по причине вашей прямолинейности.

4-6 баллов. У Вас среднее коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться с окружающими.

7-10 баллов. У Вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих

Трудовой договор № _____

г. Самара «__» _____ 2017 г.

Предприятие _____ в лице генерального директора _____, действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем «Работодатель», с одной стороны, и господин (госпожа) _____, проживающий(ая) по адресу: _____ г.Самара, _____, д. _____, кор. _____, кв. _____, паспорт № _____, выданный _____ отделением милиции г. _____ г., именуемый(ая) в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили настоящий трудовой договор (контракт) о нижеследующем.

1. Предмет договора

1.1. Настоящий Договор регламентирует трудовые и иные отношения между Работодателем и Работником.

1.2. Работодатель принимает на работу и зачисляет в штат на должность _____ отдела _____ г-на(г-жу) _____ в порядке и на условиях, определяемых настоящим Договором..

1.3. Трудовой договор является (ненужное зачеркнуть):

- договором по основной работе,
- договором по совместительству.

1.4. Трудовой договор заключается сроком на _____ мес.

1.5. Если по истечению срока действия договора ни одна из сторон не изъявила желание его прекратить, то договор считается автоматически продленным на тот же срок, на прежних условиях.

1.6. Срок испытания _____ месяца.

2. Обязательства сторон

2.1. Работодатель обязуется:

2.1.1. Предоставить Работнику работу в соответствии с его специальностью и квалификацией, обеспечить надлежащие условия труда и его оплату, соблюдать нормы рабочего времени и отдыха в соответствии с действующим законодательством РФ.

2.1.2. Создать условия необходимые для эффективного труда;

2.1.3. Обеспечить безопасные условия труда;

2.1.4. Информировать Работника обо всех существенных изменениях в организации;

2.1.5. Своевременно и в полном размере выплачивать заработную плату Работнику, обусловленную договором в установленные сроки.

2.1.6. Иные обязанности _____

2.2. Работник обязуется:

2.2.1. Обеспечить выполнение обязанностей по занимаемой должности в соответствии с должностной инструкцией;

2.2.2. Соблюдать правила внутреннего распорядка.

2.2.3. Своевременно оповещать администрацию о невозможности по уважительным причинам выполнять обусловленную договором работу;

2.2.4. Использовать имущество предприятия исключительно в служебных целях, обеспечивая при этом сохранность вверенного Работнику имущества.

2.2.5. Соблюдать правила техники безопасности, правила пожарной безопасности, санитарно - гигиенические нормы, определенные требованиями СЭС, поддерживать частоту и порядок в магазине;

2.2.6. Поддерживать культуру и вежливость обслуживания покупателей.

2.2.7. В случае расторжения трудового договора Работник должен сообщить об этом Работодателю за 30 календарных дней.

3. Статус и права работника

3.1. Работник подотчетен и подконтролен своему непосредственному руководителю, а его отсутствие лицу, замещающему его в соответствии с изданным приказом по предприятию.

3.2. Участвовать в рабочих совещаниях в рамках своей компетенции.

3.3. Вносить предложения по совершенствованию форм и методов работы, и сохранности материальных средств.

3.4. Обжаловать приказы и распоряжения Работодателя в установленном законодательством порядке.

3.5. Другие права, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами.

3.6. Иные права _____

4. Оплата труда

4.1. Работодатель обязуется ежемесячно выплачивать Работнику заработную плату в размере _____ в соответствии с утвержденным расписанием.

4.2. Заработная плата выполняется не позднее 10 числа месяца следующего за расчетным.

4.3. По решению генерального директора Работнику может выплачиваться премия, вознаграждение по итогам годовой работы, а также использоваться другие виды материального и морального поощрения.

4.4. По соглашению сторон размер и система оплаты труда могут быть пересмотрены.

4.5. С суммы заработной платы удерживаются налоги в размерах и порядке, предусмотренном действующим законодательством РФ.

4.6. Работник подлежит всем видам государственного социального страхования на период действия договора.

5. Ответственность сторон

6.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему Договору стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

6.2. Работник несет дисциплинарную ответственность за невыполнение, несвоевременное или некачественное выполнение своих обязанностей и распоряжений непосредственного руководителя, генерального директора.

6.3. Работник несет материальную ответственность за ущерб, причиненный по его вине имуществу предприятия. Материальная ответственность наступает в случае прямого действительного ущерба, возникшего в результате виновных действий или бездействия Работника. Не подлежит возмещению ущерб, который может быть отнесен к категории нормального производственно-хозяйственного риска.

6.4. В случае разглашения сведений, составляющих коммерческую тайну, хищения имущества или совершения иных действий, нанесших ущерб имущественным интересам предприятия, Работник несет имущественную и материальную ответственность в полном размере причиненного ущерба в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

6. Рабочее время и время отдыха

7.1. Режим работы: начало _____ окончание _____

7.2. Отдых в праздничные и выходные дни предоставляются в соответствии с устанавливаемым на эти дни режимом работы предприятия

7.2. Режим рабочего времени и отдыха Работника в пределах рабочего дня устанавливается правилами внутреннего распорядка либо по согласованию с администрацией;

7.3. Работодатель предоставляет Работнику ежегодный отпуск в порядке, предусмотренном графиком отпусков, утвержденным генеральным директором.

7.4. По соглашению сторон отпуск может быть использован по частям.

7.5. Оплата дней отпуска производится исходя из размера среднего месячного заработка.

7.6. Иные условия труда _____

7. Форс-мажор

7.1. В случае наступления обстоятельств непреодолимой силы, квалифицированных в международном законодательстве как форс-мажор (постановлений правительства, стихийных бедствий и др.) и препятствующих выполнению условий настоящего Договора, стороны не несут ответственность за соблюдение условий Договора на время действия вышеуказанных обстоятельств.

8. Заключительные положения

8.1. Стороны несут ответственность за невыполнение условий настоящего трудового договора в порядке, предусмотренным законодательством Российской Федерации;

8.2. Трудовой договор может быть прекращен по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации или иными федеральными законами.

8.3. Условия настоящего трудового договора могут быть изменены и (или) дополнены по соглашению сторон. Изменения и (или) дополнения условий оформляются дополнительным соглашением, которое является неотъемлемой частью трудового договора;

8.4. Все споры, не урегулированные настоящим Договором, подлежат разрешению путем непосредственных переговоров сторон, либо в соответствии с действующим законодательством РФ.

8.5. Настоящий Договор вступает в силу с даты его подписания обеими сторонами.

8.6. Трудовой договор составляется в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, один из которых находится у Работодателя, другой – у Работника.

8.7. Другие условия _____

Работодатель:

Работник:

ФИО _____

Паспорт _____ № _____

Выдан _____ о/м г.

« _____ » _____ г.

Адрес: _____ г. _____

ул. _____

д. _____, кор. _____, кв. _____

Генеральный директор _____

« _____ » _____ г. « _____ » _____ г.

М.П.