

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра экономики и менеджмента

**Кадровая политика в системе управления малым предприятием  
(на примере ООО «СТМ-СЕРВИС»)**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Фоменко

Исполнитель:  
Ярмухаметова Элина Эдуардовна,  
обучающийся БУ-42Z группы  
4 курса заочного отделения

\_\_\_\_\_  
подпись

Научный руководитель:  
Толстых Ольга Александровна,  
канд.пед.наук, доцент

Екатеринбург 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ МАЛОГО БИЗНЕСА...	6
1.1. Кадровая политика: сущность, цели, элементы, роль в управлении..	6
1.2. Принципы формирования кадровой политики.....	12
1.3. Методы, подходы и этапы формирования кадровой политики предприятия малого бизнеса.....	17
Выводы по первой главе.....	23
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СТМ-СЕРВИС»	26
2.1. Краткая характеристика предприятия.....	26
2.2. Анализ кадровой политики в системе управления.....	30
2.3. Разработка рекомендаций по формализации и совершенствованию кадровой политики.....	40
Выводы по второй главе.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	48
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	55
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	57
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	58
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	65

## **ВВЕДЕНИЕ**

*Актуальность исследования* заключается в том, что определяющий фактор, влияющий на эффективность деятельности организации, его конкурентоспособность и экономическое развитие, является наличие в организации персонала, который способен на профессиональном уровне достигать целей организации.

В настоящее время кадровая политика полноценно совместима со стратегическим развитием организаций. Кадровая политика ориентирована на тенденции и программы развития организации.

Объект кадровой политики организации – это персонал. Согласно современным источникам, персонал является самой ценной и важной частью производственных сил общества. То есть эффективность организации напрямую зависит от того, какая квалификация у персонала, как персонал расставлен и использован в организации, каким образом те или иные кадры влияют на объем и темп прироста товаров и услуг, каким образом и как эффективно используются материально-технические средства организации. Следовательно, использование персонала в том или ином виде в организации представляет собой прямое влияние на изменение показателей производительности труда организации. Рост производительности труда – это важнейшее условие развития производственных сил страны и, следовательно, главный источник роста национального дохода.

Поэтому отрицать важность квалификации персонала, его умений и желания трудиться невозможно. Только персонал организации, а не оборудование, техническая составляющая или запасы – несут большую важность в становлении, росте и конкурентоспособности современной организации.

Достаточно часто на малых предприятиях службы по управлению персоналом нет. Потому реализацией кадровой политики занимается менеджер по персоналу или непосредственный руководитель организации. Соответственно, отсутствует и традиционная для средних и крупных предприятий, кадровая документация. Однако система работы с персоналом должна планироваться исходя из постоянного достижения увеличений в составе персонала тех категорий сотрудников, обладающих высокой квалификацией, множеством навыков и умений, а также отслеживания, чтобы в каждом подразделении организации таких сотрудников становилось все больше. ООО «СТМ-Сервис» не является исключением, так как в организации отсутствует формализованная кадровая политика.

**Противоречие:** между потребностью ООО «СТМ-Сервис» в определении совокупности правил и норм, целей и представлений, определяющих направление развития совершенствования персонала и отсутствием формализованной кадровой политики.

**Проблема:** отсутствие формализованной кадровой политики в ООО «СТМ-Сервис».

**Объектом выпускной квалификационной работы** является кадровая политика организации.

**Предметом работы** является процесс формализации и совершенствования кадровой политики в ООО «СТМ-Сервис».

**Целью выпускной квалификационной работы** является: разработка пакета документов для формализации и совершенствованию кадровой политики ООО «СТМ-Сервис».

Поставленную цель планируется достичь путем решения ряда **задач**:

- охарактеризовать, описать, с теоретической позиции рассмотреть роль и значение кадровой политикой предприятия;
- изучить принципы, методы, подходы и этапы формирования кадровой политикой предприятия;

- проанализировать кадровую политику в системе управления ООО «СТМ-Сервис»;
- разработать проекты по совершенствованию кадровой политики ООО «СТМ-Сервис»;
- разработать пакет документов, регламентирующих кадровую политику ООО «СТМ – Сервис».

**Методы исследования:** анализ научной и информационной базы, синтез полученных данных в теоретические выводы и практические рекомендации.

**Исследовательская база** - ООО «СТМ-Сервис», адрес: 614031 г. Пермь, ул. Транспортная, 42.

**Выпускная квалификационная работа состоит** из введения, двух глав, заключения, глоссария, списка литературы и приложений.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что разработаны рекомендации по формализации и совершенствованию кадровой политики, влияющих на эффективность деятельности малых предприятий.

# ГЛАВА 1. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ МАЛОГО БИЗНЕСА

## 1.1. Кадровая политика: сущность, цели, элементы, роль в управлении

Персонал – наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевлённым», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, иметь субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределённа.

По мнению А.В. Дейнека, персонал - это работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с помощью средств труда [12, с. 19].

А.Я. Кибанов отметил, что персонал - личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками [43, с. 13]. Термин «персонал» объединяет все составные части трудового коллектива организации. Понятие персонала организации сферы услуг характеризуется численностью и составом занятых на нем работников.

Персонал является важнейшей частью организации и имеет сложную взаимосвязанную структуру.

В трудах И.Н. Андреевой сделан акцент на то, что персонал как первичная ячейка общества выполняет две взаимосвязанные функции:

1. Экономическая функция заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность на предприятии, в результате которой создаются ценности. Экономическая функция является ведущей в деятельности персонала организации.

2. Социальная функция заключается в удовлетворении социальных потребностей членов коллектива, которые выражаются в возможности

трудиться, получать материальное вознаграждение, общаться с членами коллектива, получать признание; участвовать в управлении, общественной деятельности и тому подобное [1, с. 23].

Кадровое планирование - это направленная деятельность организации по подготовке персонала, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием [46, с. 37].

По мнению А.М. Асалиева, это «система подбора квалифицированного персонала, при использовании двух видов источников - внутренних (имеющихся в организации) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки» [4, с. 49].

Работа с персоналом подразумевает использование определенных методов и норм. Расскажем, что участвует в формировании кадровой политики организации, какие этапы и принципы кадровой политики существуют и что влияет на ее критерии.

Кадровая политика – это комбинация способов, инструментов и правил, направленных на управление сотрудниками фирмы. Формирование кадровой политики организации необходимо для обеспечения грамотного и результативного руководства сотрудниками.

В элементы кадровой политики входят:

- стиль руководства;
- принципы и нормы, принятые в компании;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный трудовой договор.

В целом, задачи кадровой политики следующие:

- соблюдение норм законодательства в сфере труда;

- наполнение штата эффективными сотрудниками, которые соответствуют требованиям их должностей;
- формирование приятной атмосферы в коллективе;
- разумное распределение нанятых сотрудников;
- стимулирование персонала;
- разработка системы обучения и повышения квалификации работников.

Возможны также иные цели кадровой политики, которые не противоречат требованиям трудового законодательства.

Существуют внешние и внутренние факторы, влияющие на кадровую политику. Рассмотрим обе группы.

Внешние:

- текущие характеристики рынка труда – демографическая ситуация, выбранная стратегия в области образования и т.д.;
- экономическая ситуация в стране;
- технический прогресс – наличие возможностей для повышения квалификации или переквалификации;
- правовое регулирование сферы труда и социального обеспечения и др.

Внутренние:

- задачи, которые стоят перед компанией;
- выбранная управленческая стратегия;
- стиль управления и манера руководства;
- финансирование мероприятий для персонала.

Могут быть и иные внутренние и внешние факторы.

Выбранные в компании направления кадровой политики связаны с существующими задачами предприятия. Как правило, меры направляются на следующие области:

- управление персоналом фирмы, основанное на стремлении к достижению персональных и общефирменных целей;
- грамотный подбор и эффективное использование набранных сотрудников в соответствии с заявленными на предприятии требованиями;
- подбор специалистов, тщательная подготовка и проведение обучения для дальнейшей возможности занять руководящую должность;
- оценка качества персонала, проведение аттестационных мероприятий, разработка показателей, по которым может проводиться оценка труда;
- совершенствование знаний и умений работников;
- использование стимулирования и мотивации.

Грамотное и продуманное сочетание всех направлений кадровой политики обеспечивает компанию стабильным и профессионально пригодным персоналом.

Существует несколько разновидностей систем управления персоналом. Они используются на предприятиях в зависимости от текущей ситуации и сферы деятельности.

Рассмотрим, какие типы кадровой политики бывают и чем они характеризуются.

Типы кадровой политики по масштабам управленческих мероприятий к таким относятся:

1. Пассивная политика.
2. Активная политика.
3. Превентивная политика.
4. Реактивная политика.

Рассмотрим эти типы кадровой политики и их характеристики подробнее.

Пассивная кадровая политика.

Такая разновидность характеризуется отсутствием ярко выраженной программы мероприятий управления работниками. Вся кадровая стратегия и кадровая политика в этом случае направлены на устранение отрицательных последствий без прогнозирования потребностей в кадрах. Менеджеры решают любые конфликты посредством подавления без выяснения причин и анализа последствий.

Активная кадровая политика.

В этом случае менеджеры имеют инструменты воздействия на существующую ситуацию и пользуются ими. Эта кадровая политика в условиях кризиса показывает высокую эффективность, благодаря готовности разработать антикризисные программы, проводить мониторинг и оперативно реагировать на негативные отклонения. Различают рациональную (продуманную) и авантюристическую (стихийную) активную кадровую политику.

Последний подтип имеет один существенный недостаток – если ситуация резко изменится, руководители организации не смогут отреагировать на новые обстоятельства, так как работа с персоналом у них строится непродуманно, эмоционально. Этого нельзя сказать о рациональном подтипе, где руководители четко просчитывают все прогнозы и знают, как реагировать даже при неожиданных проявлениях рынка или ситуации в стране.

Превентивная кадровая политика.

Характеризуется тем, что менеджеры знают, какие прогнозы обещает текущая ситуация (в краткосрочной, среднесрочной и длительной перспективе), но инструментов для влияния на нее у них нет.

Главная проблема – отсутствие ресурсов для разработки кадровых программ.

Реактивная кадровая политика

В рамках реактивной политики менеджеры контролируют причины и развитие кризисной ситуации, конфликтов и других негативных факторов.

Руководители принимают меры по нейтрализации кризиса, изучая предпосылки его возникновения. Такая политика эффективна на краткосрочную перспективу.

Виды кадровой политики по уровню открытости.

По выраженности отношения к внешней среде и ориентации в разработке мероприятий различается открытая и закрытая кадровая политика.

Рассмотрим характеристики этих двух разновидностей.

Открытость политики управления персоналом выражается в прозрачности предприятия для потенциальных работников. Из внешней среды могут прийти сотрудники на любую вакансию, существующую в организации – от самой низкой до высокой должности в иерархии компании.

Предприятие трудоустраивает всех специалистов, отвечающих предъявляемым требованиям к профессионализму и наличию нужных навыков.

Антипод такой прозрачности – закрытая кадровая политика. В условиях ее применения посторонний человек может трудоустроиться только на низшую должность. Если кто-то увольняется и освобождает руководящий пост, замещать его будет другой сотрудник организации, который уже какое-то время в ней проработал.

Подобная система характерна для крупных ритейлов, банков, а также для компаний, политика которых направлена на создание определенной атмосферы в коллективе.

Таким образом, кадровая политика ориентирована на будущее состояние организации, заключается в осуществлении следующих мероприятий: последовательного, непрерывного планирования; сравнения проектируемых и существующих требований к имеющимся вакансиям и персоналу организации; профессиональному кадровому маркетингу в ВУЗах; количественному и качественному планированию должностей в организации; структурированию и планированию затрат на персонал; регулярному

представлению информации о стратегической деятельности малого предпринимательства; введении в должность; повышении квалификации персонала; установлении стабильной структуры окладов персонала и т. д.

## **1.2. Принципы формирования кадровой политики**

Основы кадровой политики, принципы работы с персоналом совершенствуются в процессе практической управленческой деятельности. Принципы кадровой политики предполагают постоянное совершенствование процессов отбора, обучения и расстановки руководителей всех уровней управления.

Главная цель кадровой политики состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике организации и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде.

Кадровая политика организации малого бизнеса базируется на следующих принципах:

1. Подчиненность общей стратегии развития организации малого бизнеса.
2. Обеспечение стабилизации состава работников.
3. Отказ от жесткой классификации работ.
4. Отбор основных работников на конкурсной основе.
5. Учет трудовой мотивации основных работников.
6. Учет правовых норм и государственного регулирования занятости и оплаты труда [14, с. 97].

С учетом изложенных основных принципов формируется система управления персоналом на предприятии, дифференцируются функции этого управления.

Современная эффективная кадровая политика - это активная, открытая рациональная деятельность по всем основным направлениям HR работы, которая отвечает потребностям развития компании, в том числе антикризисным [30, с. 162]. Кадровая политика такого типа актуальна для высококонкурентного рынка труда.

Для реализации политики по кадрам руководитель организации малого бизнеса должен уметь прогнозировать рыночную ситуацию и иметь средства влияния на нее. HR-служба или специалист, исполняющий обязанности по управлению персоналом для этого:

- постоянно мониторит рынок;
- разрабатывает программы по кадрам, в том числе антикризисные;
- корректирует программу в соответствии с изменениями вовне и внутри организации [30, с. 173].

Прогноз по кадровой политике должен отвечать требованиям качества и обоснованности, быть краткосрочным (1 год), среднесрочным (до 3 лет) и долгосрочным (5-10 лет) [15, с. 41].

Современные организации малого бизнеса открыты для кандидатов на любом уровне вакансии. Внешний соискатель может получить информацию о конкурсе на любую должность от самой низовой до топ-менеджера. При этом самым главным становится не опыт на аналогичной должности, а соответствие соискателя квалификационным требованиям.

1. Кадровая политика в отношении набора персонала. В первую очередь высокая конкуренция влияет на набор персонала. Когда компания вынуждена прилагать усилия для поиска внешних специалистов, можно говорить о тщательном выстраивании HR-бренда, оригинальных бонусах, хедхантинге.

Кадровая политика при наборе персонала может характеризоваться как агрессивная или экспансивная. При такой политике активно покупают и переманивают лучших специалистов рынка, что способствует быстрому развитию компании и опережению конкурентов, но высоким расходам на хедхантинг, фонд оплаты труда, бенефиты и сам подбор персонала.

2. Адаптация персонала к кадровой политике организации. Компания, которая реализует активную кадровую политику, рассматривает адаптацию двусторонне. С одной стороны, это процесс включения сотрудника в команду, с другой – возможность воспринять и внедрить свежие, интересные идеи, подходы и методики новичков.

Такое отношение к адаптации помогает компании развиваться и зарабатывать на рынке труда высокую репутацию. Соискатели ценят возможность принять участие в жизни компании и обогатить ее принципы работы. Такая двусторонняя заинтересованность друг в друге порождает лояльность и взаимовыгодные отношения соискателя – нового сотрудника и компании.

3. Развитие персонала как часть кадровой политики организации малого бизнеса. Такие организации стараются активно развивать и обучать сотрудников. Упор компании с активной политикой по кадрам делают на внешние центры, привлекая в компанию новые знания и компетенции. Также востребованы технологии наставничества и элементы геймификации внутреннего обучения. Общим принципом кадровой политики современных компаний является направленность на развитие персонала, активное участие в становлении нужных навыков и компетенций у сотрудников, компенсации самостоятельного стремления персонала к обучению и развитию.

4. Инновационная деятельность в управлении персоналом. Современной кадровой политике организации малого бизнеса характерно постоянное развитие и активный ответ на вызовы рынка в виде внедрения инноваций. При этом человеческий ресурс активно участвует в инновационном процессе. Среди сотрудников проводятся конкурсы,

инициируются активности, стимулируется формулирование новых идей, создаются базы знаний, новые проекты [19, с. 70].

Подобная кадровая политика имеет свои недостатки. Их преодолению способствует развитие дополнительных HR проектов и систем внутри компании [31, с. 193]. Рассмотрим основные.

1. Затруднение продвижения персонала внутри компании. Ориентация кадровой политики на внешний рынок и хедхантинг мешает осуществлять внутренний подбор и ротацию персонала. Чтобы дать возможность внутренним кандидатам развиваться внутри компании, полезны такие технологии, как кадровый резерв, система ротации персонала, система развития персонала, внутренние конкурсы, развитие талантов и другие.

Компания, которая реализует активную открытую кадровую политику следует помнить, что удержать внутреннего кандидата может новая интересная деятельность, амбициозная задача или проект, перевод в другое подразделение. Не следует пренебрегать возможностями внутреннего продвижения персонала, при этом важно искать источники карьерного развития внутри компании для талантливых сотрудников.

2. Стимулирование мотивации При активном подборе персонала в современной компании упор делают на бонусы, соцпакет, конкурентную зарплату и другие внешние материальные стимулы. Почти не работают с внутренней мотивацией персонала. Для этого необходимо на уровне руководителей среднего звена создавать интерес к работе с персоналом таким образом, чтобы задачи и обязанности сотрудников максимально соответствовали и способствовали росту внутренней заинтересованности и самореализации.

Такой подход реализовать довольно сложно, чаще всего все остается на усмотрение руководителя отдела. Если он достаточно талантлив, чтобы заметить ресурсы и интересы своих подчиненных, а также достаточно активен и гибок, чтобы дать сотруднику возможность реализовать себя внутри подразделения, эффективность работы может вырасти.

Управление кадровой политикой организации - сложный процесс, в которые включены многие сотрудники и менеджеры, а также отделы. В частности, это HR-отдел, отдел стратегического маркетинга, топ-менеджмент компании, инвесторы. Ключевой фигурой в этом процессе является директор, его правой рукой - директор по персоналу.

О положительном эффекте от внедрения активной рациональной открытой кадровой политики организации малого бизнеса говорят следующие признаки:

1. Компания показывает стабильный рост экономических показателей.
2. Персонал компании способствует достижению целей, которые ставит компания.
3. HR-показатели компании находятся в положительной зоне и показывают позитивную динамику (снижается текучесть персонала, растет лояльность, быстро закрываются новые вакансии).
4. HR-бренд компании усиливается.
5. Компания держит показатели в безопасной зоне в кризисные периоды и даже показывает прирост.
6. Сотрудники активно участвуют в деятельности компании, продуцируют новые идеи, легко принимают инновации.
7. Компания постоянно внедряет новые методы работы и технологии.
8. В компании работает персонал, который разделяет миссию и ценности компании. Внешние соискатели попадают в компанию на любом уровне от самой низкой должности до директора.
9. Профессионализм – основной критерий «качества» персонала [14, с. 302].

Следовательно, цель кадровой политики организации малого бизнеса – обеспечить компании стабильный рост в соответствии с ее потребностями за счет потенциала сотрудников. При грамотном подходе и слаженной работе всех заинтересованных лиц компании и накопленной экспертизе рынка она позволяет добиться отличного результата.

### **1.3. Методы, подходы и этапы формирования кадровой политики предприятия малого бизнеса**

Одной из составляющих кадровой политики является система правил и норм, соблюдение которых позволяет рационализировать систему управления персоналом, благоприятствует повышению его творческого потенциала, лучшему пониманию им целей и задач организации. Все эти акции должны осуществляться на научной основе, с позиции системного подхода [31, с. 118].

При формировании кадровой политики можно применять два основных подхода: формирование открытой и закрытой кадровой политики.

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» [31, с. 119].

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 [31, с. 120].

Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходило 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;
- 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) [15, с. 38].

В настоящее время перед организациями малого бизнеса ставятся новые экономические задачи:

- формирование структуры и состава рабочих мест (по оценке многих авторов, совершенствование кадровой политики в этом отношении

имеет значительный потенциал по снижению затрат производимой продукции);

- создание фонда заработной платы по категориям работающих с применением многоуровневых тарифных сеток и установлением ставки 1 -го разряда (не ниже минимальной месячной заработной платы, установленной федеральным законом РФ), с расчетом необходимой численности и количеством рабочих мест;

- исследование форм и методов организации службы управления, формирование кадрового резерва, повышение квалификации и обучения работников, аттестации рабочих мест;

- обоснование мотивации трудовой деятельности, совершенствование системы оплаты и стимулирования труда работников;

- формирование и реализация кадровой политики организаций малого бизнеса в современных условиях [30, с. 71].

Для более эффективного влияния на систему управления организации малого бизнеса проводится исследование рядом методов (Приложение 1).

Применение методов в комплексе исключает просчеты, позволяет взглянуть на систему управления персоналом со всех сторон, при этом достигается максимальный эффект [48, с. 93].

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Если организация использует для подбора сотрудников кадровое агентство, ее затраты составят не менее двухнедельной зарплаты этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Как отмечает В.М. Маслова, «пользование этими услугами, с одной стороны, экономит время работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через «отборочное сито» будут

интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации» [23, с. 209].

С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, под которых подбирается кандидат, что «может приводить к разного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством».

Планирование персонала определяется как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время. Планирование трудовых ресурсов предусматривает решение таких задач, как определение целей и задач на предстоящий период, в области трудовых ресурсов исходя из главных целей организации, условия выпуска продукции и ее сбыта; определение численности работающих, оценка текучести персонала и обеспечение своевременной замены увольняющихся [28, с. 32]. Базой кадрового планирования является анализ потребности в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

Кадровую политику рекомендуется разрабатывать с учетом особенностей корпоративной культуры организации, это положительно скажется на успешности ее проведения. Следует также включить в систему кадровой политики механизм обеспечения ее гибкости, то есть способности своевременно корректировать ее в случае изменения целей организации, возникновения потребности в модернизации структуры персонала, их подготовке и тренировке [19, с. 44].

Для обеспечения постоянного соответствия потенциала и структуры персонала изменяющимся и усложняющимся задачам организации целесообразно вести мониторинг движения персонала, разрабатывать и проводить упреждающие кадровые мероприятия. Материалы мониторинга позволяют обоснованно диагностировать и прогнозировать состояние

кадрового состава, перманентно получать сведения о движении персонала организации и возникающих в связи с этим проблемах.

При формировании кадровой политики выделяют несколько классификации по этапам.

Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко выделяют следующие:

Этап № 1 Выработка осознанного, рационального понимания позиции компании на рынке, ее продукта (позиционирование) и стратегии развития компании и продукта. Анализ рисков и опасностей, вызовов рынка, определение кризисных точек. Анализ силы конкурентов и их преимуществ.

Этап № 2 Определение основных методов реализации стратегии развития компании и продукта через кадровую политику. Критическая оценка эффективности каждого способа воздействия с точки зрения реализации стратегии. Анализ внутренней ситуации компании на текущем этапе.

Этап № 3 Подготовка к реализации выбранных способов влияния на кадры. Формализация кадровой политики по каждому блоку работы: подбору, обучению, адаптации, мотивации, развитию персонала и так далее.

Этап № 4 Внедрение методов и реализация кадровой политики.

Этап № 5 Анализ результатов реализации кадровой политики на примере эффективности компании, экономического роста, развития HR-бренда, удовлетворенности и лояльности персонала, текучести персонала и других экономических и кадровых показателях.

Этап № 6 Отказ от неэффективных методов, корректировка политики в соответствии с внутренними и внешними изменениям [14, с. 219].

А.Я. Кибановым предлагаются такие этапы формирования кадровой политики:

1. Проведение подробного анализа для дальнейшего прогнозирования возможностей совершенствования деятельности фирмы.
2. Определение стратегии, целей и задач фирмы.

3. Работа по разработке основополагающих принципов подбора и управления кадрами, установление приоритетов.

4. Утверждение разработанных принципов и приоритетов у руководства.

5. Донесение внесенных корректировок до сотрудников, сбор и анализ мнений и предложений.

6. Оценка расходов на внедрение мер кадровой политики.

7. Производство работ, связанных с планированием оперативных мероприятий – определение на перспективу потребности в сотрудниках и оптимальной численности работников, создание штатного расписания и т.д.

8. Внедрение способов, методов и программ по совершенствованию сотрудников, наполнению штата.

9. Расчет и анализ проведенных мероприятий и выявление недостатков для корректировки управленческих действий [16, с. 64].

Основными направлениями совершенствования кадровой политики на современном этапе выдвигаются административные и экономические методы, социальные отношения и гарантии, которые, в свою очередь, состоят из элементов, представленных в структуре кадровой политики [14, с. 231].

Наиболее важным направлением в организации работы с персоналом становится постоянное и всестороннее развитие персонала, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений. Суть работы состоит в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающих персонал предприятия постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм, что, в частности, позволит создать резерв для замещения более высоких должностей или ротации персонала в соответствии с потребностями производства [15, с. 48].

Важнейшей составной частью кадровой политики становится скоординированная система оплаты труда и вознаграждения за результаты труда. Отсутствие современных методик по оценке труда, формальный и

уравнительный подход к этому вопросу приводит к известным негативным последствиям [15, с. 50].

Решение этой проблемы - установление относительной справедливости в выплате заработной платы за выполненную работу, что побуждает работника к более эффективному труду. Решающим причинным фактором результативной деятельности людей является их мотивация.

В настоящее время кадровая политика включает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса на предприятии. Чтобы быть эффективным, любой план человеческого ресурса должен быть основан на долговременных планах предприятия. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно отдел персонала (управление по персоналу) в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом предприятия. К сожалению, кадровое планирование подчас недостаточно адекватно связано с полным общим планированием.

## **Выводы по первой главе**

В данном разделе выпускной квалификационной работы нами охарактеризованы, описаны и рассмотрены с теоретической позиции роль и значение кадровой политики предприятия.

Кадровая политика – это комбинация способов, инструментов и правил, направленных на управление сотрудниками фирмы. Формирование кадровой политики организации необходимо для обеспечения грамотного и результативного руководства сотрудниками. Грамотное и продуманное

сочетание всех направлений кадровой политики обеспечивает компанию стабильным и профессионально пригодным персоналом.

В элементы кадровой политики входят: стиль руководства; принципы и нормы, принятые в компании; правила внутреннего трудового распорядка; коллективный трудовой договор.

Кадровая политика организации малого бизнеса ориентирована на будущее состояние организации, заключается в осуществлении следующих мероприятий: последовательного, непрерывного планирования; сравнения проектируемых и существующих требований к имеющимся вакансиям и персоналу организации; профессиональному кадровому маркетингу в ВУЗах; количественному и качественному планированию должностей в организации; структурированию и планированию затрат на персонал; регулярному представлению информации о стратегической деятельности малого предпринимательства; введению в должность; повышении квалификации персонала; установлении стабильной структуры окладов персонала и т. д.

Этапы формирования кадровой политики: проведение подробного анализа для дальнейшего прогнозирования возможностей совершенствования деятельности фирмы; определение стратегии, целей и задач фирмы; работа по разработке основополагающих принципов подбора и управления кадрами, установление приоритетов; утверждение разработанных принципов и приоритетов у руководства; донесение внесенных корректировок до сотрудников, сбор и анализ мнений и предложений; оценка расходов на внедрение мер кадровой политики; производство работ, связанных с планированием оперативных мероприятий – определение на перспективу потребности в сотрудниках и оптимальной численности работников, создание штатного расписания и т.д.; внедрение способов, методов и программ по совершенствованию сотрудников, наполнению штата; расчет и анализ проведенных мероприятий и выявление недостатков для корректировки управленческих действий

Традиционно при формализации и совершенствовании кадровой политики выделяют этапы: выработки понимания позиции на рынке, определения основных методов реализации стратегии развития компании и продукта через кадровую политику, подготовки к реализации выбранных способов влияния на кадры, внедрение методов и реализация кадровой политики, анализ результатов реализации кадровой политики, отказ от неэффективных методов, корректировка политики в соответствии с внутренними и внешними изменениям.

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СТМ-СЕРВИС»

### 2.1. Краткая характеристика предприятия

ООО «СТМ-Сервис» создано в апреле 2011 года, входит в дивизиональный холдинг АО «Синара-Транспортные Машины».

Основные направления деятельности - полный спектр услуг по фирменному обслуживанию железнодорожной техники (ремонт различных степеней сложности, модернизация, поставка запасных частей, обучение и технический консалтинг).

Компания «СТМ-Сервис» осуществляет сервисное обслуживание локомотивов парка РЖД: магистральных грузовых электровозов постоянного тока 2ЭС10, 2ЭС6, ВЛ10, ВЛ11; магистральных электровозов переменного тока ВЛ60, ВЛ80; магистральных тепловозов М62, ТЭ10, 2ТЭ25КМ, ТЭ116, маневровых тепловозов ТЭМ7, ТЭМ14, ТГМ23, ТЭМ2, ТЭМ3, ТЭМ18, ЧМЭ3; пассажирских электровозов и тепловозов ЧС2, ЧС7, ЭП1, ЭП2К, ТЭП70.

Управление предприятием осуществляется директором на основе единоначалия. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных (рисунок 1).

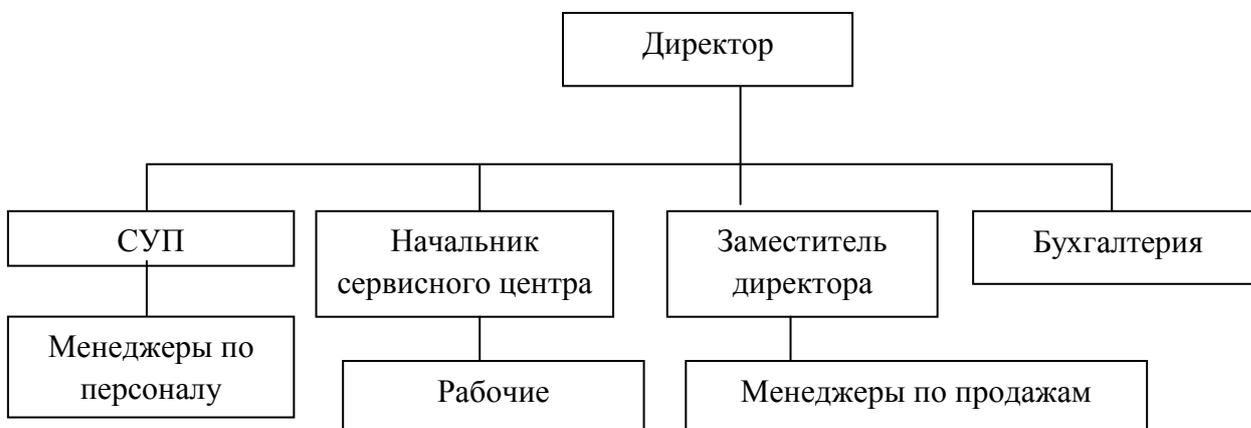


Рис. 1. Организационная структура ООО «СТМ-Сервис»

Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных;
- организацией директивных связей по однолинейному принципу;
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

У данной структуры имеются свои недостатки и преимущества. К преимуществам можно отнести:

- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые);
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления;
- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование;
- структура жестка и с трудом реагирует на изменения [49, с. 138].

Функциональные подразделения осуществляют всю техническую подготовку процесса реализации продукции, подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессами обслуживания, финансовыми расчетами, материально-техническим обеспечением коммерческой деятельности и других вопросов (таблица 1).

Организация реализации услуг проводится руководителем предприятия. Он выявляет возможности реализации новых видов услуг, ведет учет и повседневно изучает конкретных поставщиков, выявляет и регистрирует производителей товаров, еще не связанных договорными отношениями с предприятием, готовит предложения по вопросам увеличения

снабжения нужными товарами, расширения ассортимента, улучшения качества услуг.

**Таблица 1.** Функциональные обязанности управленческого персонала

Управленческий персонал	Выполняемые функции	Основные функциональные обязанности управленческого персонала
Директор	Администрирование, сбытовая, снабженческая	Имеет узаконенную власть на достижение поставленных целей с помощью своих подчиненных Разработка новых направлений деятельности Предоставление экономической самостоятельности подразделениям предприятия Анализ рентабельности, соотношение цены и качества Расширение географии сбыта Поиск надежного поставщика недостающих компонентов
Заместитель директора	Производственная	Маневрирование объемами услуг Поиск новых услуг Учет объемов услуг
Начальник службы управления персоналом (СУП)	Планирование, организация, мотивация	Подбор, адаптация, расстановка, закрепление персонала Мотивация персонала Постановка и контроль системы учета движения персонала Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства
Бухгалтер	Финансово-ценовая	Снижение производственных запасов Экономия по статьям себестоимости Установление цены ниже цены конкурента Установление умеренной и социально приемлемой зарплаты Управление сроками платежей

Стратегический план в ООО «СТМ-Сервис» отсутствует. Руководителем ООО «СТМ-Сервис» выделяются только следующие стратегические направления развития:

1. Максимизация прибыли предприятия
2. Удовлетворение требований потребителей.
3. Обеспечение роста продаж.

4. Изучение потребительского спроса.

5. Расширение перечня предоставляемых услуг за счет расширения площадей, сдаваемых в аренду, и привлечения новых арендаторов, предлагающих различные услуги.

6. Формирование собственного имиджа предприятия на основе создания атмосферы традиционности, надежности, гарантированного высокого качества продуктов и уровня обслуживания.

7. Повышение производительности труда работников.

8. Эффективное использование всех ресурсов предприятия.

9. Максимальное снижение издержек обращения.

Размер чистой прибыли ООО «СТМ-Сервис» по состоянию на 1 января 2018 года составил 277,4 тыс. руб., что больше на 171,4 тыс. руб., чем в предыдущем периоде. Это связано с тем, что расходы за 2017 год начали сокращаться по сравнению с расходами за 2016 г. Подробные данные по ключевым показателям эффективности представлены в таблице 2.

**Таблица 2.** Анализ ключевых показателей эффективности ООО «СТМ-Сервис», 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015	2016	2017
Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	13 202 000	11 736 000	12 845 000
Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	- 13 258 000	- 11 426 000	- 12 331 200
Валовая прибыль	- 56 000	310 000	513 800
Прочие доходы	-	10 000	-
Прочие расходы	- 62 000	- 84 000	- 96 500
Прибыль (убыток) до налогообложения	- 118 000	236 000	417 300
Налог на прибыль	- 134 000	- 130 000	- 142 900
Чистая прибыль (убыток)	- 252 000	106 000	277 400

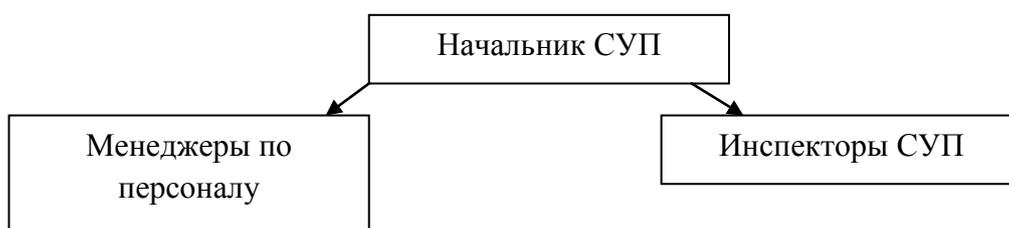
Анализируя данные, приведенные в таблице 2, мы можем сделать заключение о небольшом спаде ключевых показателей эффективности за

2015 год и наращиванию показателей за 2017 год, приводящие к повышению чистой прибыли на 38,21 %.

Исходя из этого, несмотря на положительную тенденцию изменения отдельных показателей, нельзя сделать однозначный вывод о повышении или снижении эффективности деятельности данного предприятия.

## 2.2. Анализ кадровой политики в системе управления

Служба управления персоналом в ООО «СТМ-Сервис» создается и ликвидируется приказами директора предприятия. Служба управления персоналом подчиняется непосредственно директору предприятия. Служба управления персоналом возглавляется начальником, который назначается и освобождается от должности приказом директора предприятия. Сотрудники отдела назначаются на должность и освобождаются от должности приказом директора по представлению начальника отдела кадров (рис. 2).



**Рис. 2. Организационная структура Службы управления персоналом ООО «СТМ-Сервис»**

В своей деятельности отдел руководствуется: Уставом предприятия, приказами по предприятию, устными и письменными распоряжениями директора. На 31.12.2017 г. в службе управления персоналом числятся:

начальник службы управления персоналом, менеджеры по персоналу (6 чел.), инспекторы службы управления персоналом (3 чел.). Положение о службе управления персоналом отсутствует.

Перечень выполняемых функций службы управления персоналом:

1. Определение текущей потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда.

2. Формирование и ведение банка данных о количественном составе кадров.

3. Подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности.

4. Оформление приема, перевода и увольнения работников.

5. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

6. Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.

7. Организация проведения аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение, контроль за ходом выполнения решений аттестационной комиссии.

8. Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков, табельный учет.

Отсутствующие функции управления персоналом в организации:

1. Разработка кадровой политики и стратегии предприятия.

2. Разработка предложений о приеме на работу по конкурсу в соответствии с порядком, установленным законодательством, подготовка и организация работы конкурсной комиссии.

3. Установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.

4. Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям.

5. Подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности; расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

6. Изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников в процессе их трудовой деятельности.

7. Подготовка необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по выслуге лет, обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства.

8. Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка.

9. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров; рассмотрения жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства.

10. Совершенствование системы материальных, социально-культурных и нравственно-психологических стимулов повышения трудовой и социальной активности работников.

Главная проблема на сегодняшний день – это снижение объема работ, одной из причин этой ситуации является высокая текучесть кадров.

В любой отрасли есть специфика деятельности, накладывающая отпечаток на осуществление кадровой политики компании. Персонал должен обладать как рядом навыков и умений, так и определенными психологическими характеристиками.

Последствия этой проблемы совершенно очевидны: разлады в коллективе, как итог переработка имеющегося персонала, в связи с недооценкой руководством заслуг персонала, недействующая система мотивирования персонала, а именно нет материального поощрения, стабильности.

Поскольку компания занимается оказанием услуг, ведущая роль в ней принадлежит сотрудникам по сервисному обслуживанию, а увеличение

численности этой категории свидетельствует о расширении услуг и соответственно стремлении компании повысить объемы продаж, и захвату свободных рыночных ниш и поиску новых целевых сегментов.

Проведем анализ структуры персонала ООО «СТМ-Сервис». Изучение структурных сдвигов в составе персонала позволяет выявить основные тенденции в качественном изменении подходов к формированию стимулов (таблица 3).

**Таблица 3.** Структура персонала ООО «СТМ-Сервис» 2015-2017 гг., чел.

Категория работающих сотрудников	2015	2016	2017
Руководители	5	5	10
Специалисты	12	12	12
Рабочие	61	61	61

Из данных таблицы 3 видно, что численность персонала компании в 2017 г. по сравнению с 2016 и с 2015 г. увеличилась практически по всем категориям.

Распределение специалистов службы управления персоналом по образованию представлено в таблице 4.

**Таблица 4.** Данные об образовании персонала ООО «СТМ-Сервис»

Наименование показателя	2017 г., %
Кол-во сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование	28,92
Кол-во сотрудников, получающих высшее профессиональное образование	55,42
Кол-во сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование	15,66

Как видно из таблицы 4, уровень образования персонала в ООО «СТМ-Сервис» на среднем уровне. Итак, анализ количественного и качественного состава специалистов службы управления персоналом ООО «СТМ-Сервис» показал, что компания ведет политику по увеличению численности персонала из-за нехватки кадров, а также наращивания объемов продаж и освоения новых целевых сегментов.

Анализ системы управления персоналом организации (Приложение 2). Согласно данному анализу, можно сделать вывод, что система управления персоналом ООО «СТМ-Сервис» удовлетворяет тактическим целям деятельности организации, возможно возникновение проблем по отдельным функциям управления персоналом: планирование персонала, организация труда, развитие персонала и мотивация персонала.

Кадровую политику любого предприятия можно оценить, используя показатели эффективности работы с кадрами. Состояние кадров на предприятии может быть определено с помощью коэффициентов, относящихся к определенному этапу развития организации.

На данный момент ООО «СТМ-Сервис» находится на этапе зрелости, поэтому необходимо рассчитать следующие показатели:

1. Коэффициент повышения квалификации работников.
2. Доля работников, принимающих участие в прибыли.
3. Число патентов, рационализаторских предложений на одного работающего.
4. Коэффициент текучести кадров.
5. Производительность труда.

Перейдем к расчетам перечисленных показателей.

1. Коэффициент повышения квалификации работников (1):

$$K_{1,3} = \frac{N_n}{N}, \quad (1)$$

где  $N_n$  – количество работников, прошедших курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки, человек;

$N$  – общее количество работников, человек.

Социальный ориентир  $[K_{1,3}] = 0,2$ , т. е. каждый работник должен проходить курсы повышения квалификации не реже одного раза в 5 лет.

$$K_{1,3} 2016 = 49 / 86 = 0,57.$$

Коэффициент в ООО «СТМ-Сервис» находится на среднем уровне, но выше социального ориентира. Исследования, проведенные НИИ труда на

ряде предприятий, показали, что повышение квалификации рабочих на 1 % обеспечивает прирост производительности труда на 0,2–0,4 %.

2. Доля работников, принимающих участие в прибыли. Участие в прибыли - это система стимулирования персонала предприятия, осуществляемая за счет полученной ими прибыли. Формы этого стимулирования могут носить характер прямых денежных выплат, предоставления дополнительных социальных льгот, награждения работников акциями компании и т.п. В ООО «СТМ-Сервис» в конце года выплачивается премия только административно-управленческому персоналу в размере 1 % от выручки организации. Соответственно, в организации участвуют в прибыли –  $10 / 86 = 11,63 \%$ .

3. Число патентов, рационализаторских предложений на одного работающего. Патентов, рационализаторских предложений в ООО «СТМ-Сервис» нет, соответственно, провести расчеты невозможно.

4. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле (2):

$$K_{тек} = (X_{сж} + X_{дпс}) \times 100 / S, \quad (2)$$

где  $K_{тек}$  – коэффициент текучести;

$X_{сж}$  – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{дпс}$  – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;

$S$  – среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

$$K_{тек_{2016}} = (16+7) \times 100 / 78 = 30.$$

$$K_{тек_{2017}} = (22+12) \times 100 / 86 = 40.$$

Обычно указывают следующие причины текучести кадров:

- низкая заработная плата;

- большой объём работы, то есть выполнение работы не по своей должности, специальности;
- плохие условия труда – вредные условия труда, стрессовые ситуации;
- проблемы с проездом до места работы, а именно удалённость от города, мало специалистов в сельской местности;
- отсутствие возможности для продвижения, карьерного роста;
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов, то есть подбором персонала занимаются люди, не обладающие специальными знаниями;
- неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией), то есть при трудоустройстве работнику не объясняются и не доводятся его обязанности.

Данный показатель является высоким и к тому же, есть тенденция к росту, поэтому необходимо проанализировать систему управления персоналом, чтобы понять, что приводит к текучести кадров в компании.

Таким образом, проблема может угрожать показателям деятельности организации. Наиболее ярко выражена текучесть кадров среди менеджеров. Одной из основных причин является то, что на данной должности работают люди до 25 лет, которые видят работу на данной должности временной, лишь начальным этапом в их трудовой деятельности. Кроме того, многие из них являются студентами.

5. Производительность труда. Рассмотрим показатели эффективности системы управления за 2015-2016 гг. (табл. 5).

**Таблица 5.** Показатели эффективности системы управления за 2016-2017 гг.

Показатели	Ед. измер.	2016	2017
Удельный вес численности АУП	%	11,5	14,3
Средняя з/п АУП	тыс.р.	18,7	19,3
Средняя з/п АУП с учетом премий	тыс.р.	20,7	21,6
Прибыль, приходящаяся на 1 чел.	р.	150 461	149 360

Мы оценили производительность труда работников. Прибыль, приходящаяся на 1 чел. в 2016 году составила 150 461 руб./чел в год, в 2017 году – 149 360 руб./чел. в год. Таким образом, мы видим, что показатели производительности труда работников имеют небольшую тенденцию к снижению. Необходимо отслеживать этот показатель в последующих периодах.

В работе ООО «СТМ-Сервис» в области реализации кадровой политики происходит согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- 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.

То есть, отсутствуют такие аспекты, как информационная политика, политика развития персонала и оценка результатов деятельности.

Выделим следующие элементы кадровой политики, существующие в ООО «СТМ-Сервис»:

- присутствует «доска почета»;
- ежемесячные поздравления руководством тех сотрудников, чьи дни рождения выпадают на данный месяц. Список именинников с датой их рождения вывешивается на корпоративной доске. Предоставляются от профсоюза ООО «СТМ-Сервис» абонементы в бассейн;

– компенсация проезда железнодорожным транспортом (1 раз в год оплачивают проезд поездом, действует после 11 месяцев работы на предприятии);

– проведение корпоративных мероприятий.

Проведя анализ документов ООО «СТМ-Сервис», важно отметить, что в организации отсутствует кадровая политика, закреплённая в виде определенного документа. В соответствии с этим руководителю организации и руководителям подразделений был задан вопрос о том, знают ли они, что такое кадровая политика и о её наличии в ООО «СТМ-Сервис». Ответы респондентов представлены в табл. 6 и табл. 7 соответственно.

**Таблица 6.** Ответы на вопрос о понимании сущности кадровой политики

Варианты	Чел.	%
документ, регламентирующий деятельность по УП	4	40
политика организации относительно персонала	3	30
затрудняюсь ответить	3	30
Итого	10	100

Следовательно, руководящий состав не понимает всей сущности кадровой политики, возможно, и её значения для деятельности организации в целом.

**Таблица 7.** Ответы на вопрос о наличии кадровой политики в ООО «СТМ-Сервис»

Варианты	Чел.	%
существует в виде отдельного документа	0	0
существует, но в документах не закреплена	3	30
отсутствует	7	70
Итого	10	100

Таким образом, для большинства руководителей кадровая политика отсутствует, а те, кто считают, что она в организации есть, не видели её как отдельный документ.

Руководитель ООО «СТМ-Сервис» считает, что кадровой политики нет, соответственно в организации существует высокая текучесть кадров и низкая эффективность труда персонала. Также руководитель ООО «СТМ-Сервис» отметил, что кадровая политика необходима организации для персонала в первую очередь, так как персонал не видит особенностей адаптации, развития, мотивации и других аспектов управления персоналом.

Руководители подразделений отметили, что они знают обо всех имеющихся элементах кадровой политики, но не уверены, что все они применяются на практике.

Также у руководителей ООО «СТМ-Сервис» нами было выяснено, что развитие персонала в организации происходит стихийно, только в случае возникновения потребности в конкретных сотрудниках. Выявлению потребности в обучении сотрудников, как основного элемента системы развития персонала в организации уделяется недостаточно внимания.

Основная проблема отсутствия формализованной кадровой политики в ООО «СТМ-Сервис» заключается в бессистемности работы с персоналом вследствие большой загруженности. Из-за этого в организации наблюдается большая загруженность специалистов, повышается текучесть персонала, отсутствие мотивации, неправильное распределение обязанностей, а также отсутствие диагностики кадровой ситуации. Из-за того, что персоналом не дорожат, сотрудники становятся неудовлетворенными управленческой деятельностью организации, ищут другое место работы и уходят.

Таким образом, проведя анализ кадровой политики в ООО «СТМ-Сервис», можем отметить следующие выявленные проблемы:

1. Фрагментарность кадровой политики.
2. Отсутствие документа, закрепляющего кадровую политику в организации.
3. Отсутствие Положения о службе управления персоналом.
4. Выполняются не все функции управления персоналом.

Поскольку основной из слабых сторон кадровой службы является недостаточно эффективная кадровая политика, необходима разработка рекомендаций, направленных на формализацию и совершенствование кадровой политики ООО «СТМ-Сервис».

### **2.3. Разработка рекомендаций по формализации и совершенствованию кадровой политики**

Проведя анализ кадровой политики в ООО «СТМ-Сервис» нами были выделены следующие проблемы:

1. Фрагментарность кадровой политики.
2. Отсутствие документа, закрепляющего кадровую политику в организации.
3. Отсутствие Положения о службе управления персоналом.
4. Выполняются не все функции управления персоналом.

Для решения перечисленных проблем необходимо предложить рекомендации по формализации и совершенствованию кадровой политики.

Для совершенствования кадровой политики ООО «СТМ-Сервис» будем придерживаться этапов, предложенных Д.Ю. Знаменским, Н.А. Омельченко:

1. Выработка осознанного, рационального понимания позиции компании на рынке, ее продукта (позиционирование) и стратегии развития компании и продукта. Анализ рисков и опасностей, вызовов рынка, определение кризисных точек. Анализ силы конкурентов и их преимуществ. Данный этап в организации уже реализован, поэтому можем перейти к следующему.

2. Определение основных методов реализации стратегии развития компании и продукта через кадровую политику. Критическая оценка эффективности каждого способа воздействия с точки зрения реализации стратегии. Выявление элементов кадровой политики, их дополнение. Анализ внутренней ситуации компании на текущем этапе проводится руководителем ООО «СТМ-Сервис» ежегодно.

3. Подготовка к реализации выбранных способов влияния на кадры. Формализация кадровой политики по каждому блоку работы. В ходе реализации данного этапа необходимо разработать Проект кадровой политики ООО «СТМ-Сервис».

4. Внедрение методов и реализация кадровой политики будет происходить руководством ООО «СТМ-Сервис» после внедрения в деятельность организации кадрового документа.

5. Анализ результатов реализации кадровой политики ООО «СТМ-Сервис» необходимо провести на примере эффективности компании, экономического роста, удовлетворенности и лояльности персонала, показателей текучести персонала.

6. По факту выявления эффективности ведения кадровой политики следует отказаться от неэффективных методов, скорректировать кадровую политику в соответствии с внутренними и внешними изменениям.

В соответствии с выявленными проблемами, нами предложены рекомендации по формализации и совершенствованию кадровой политики ООО «СТМ-Сервис» (табл. 8).

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

I. Создание Проекта документа «Кадровая политика ООО «СТМ-Сервис».

В процессе разработки рекомендаций по формализации и совершенствованию кадровой политики в ООО «СТМ-Сервис», важно сформировать систему правил и норм, соблюдение которых позволяет рационализировать систему управления персоналом, благоприятствует

повышению его творческого потенциала, лучшему пониманию им целей и задач организации.

**Таблица 8.** Рекомендации по формализации и совершенствованию кадровой политики ООО «СТМ-Сервис»

Проблема	Мероприятия	Срок	Ответственный
Отсутствие документа, закрепляющего кадровую политику в организации	Анализ кадровой политики	Февраль 2018	Менеджер по персоналу
	Создание Проекта документа «Кадровая политика ООО «СТМ-Сервис» Проведение бесед с персоналом о значении кадровой политики для организации	Апрель 2018	Начальник СУП
Отсутствие Положения о службе управления персоналом	Создание Проекта «Положения о службе управления персоналом ООО «СТМ-Сервис»	Июнь – август 2018	Начальник СУП
Выполняются не все функции управления персоналом	Определение необходимых функций управления персоналом в соответствии с разработанными документами	Июнь – август 2018	Менеджер по персоналу

Определим цели кадровой политики для ООО «СТМ-Сервис»:

1. Цели, связанные с отношениями организации малого бизнеса с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями).

2. Цели, реализация которых направлена на улучшение отношений организации малого бизнеса со своими сотрудниками (их участие в управлении учреждением, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.).

3. Экономические цели, предполагающие максимизацию прибыли и минимизацию затрат.

4. Социальные цели, предполагающие ожидания, потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к учреждению или же те цели, реализации которых сотрудники придают большое значение.

При разработке документа, отражающего кадровую политику организации, необходимо стремиться к тому, чтобы создать эффект синергизма, изыскивая, как одни практики могут поддерживать другие, и выявляя общие потребности, которые могут быть удовлетворены инициативами в различных областях управления персоналом.

Проект документа представлен в Приложении 3.

Структура документа:

1. Общие положения
2. Объект и субъект кадровой политики
3. Основные принципы кадровой политики
4. Цели и задачи реализации кадровой политики.

Кадровая политика включает три взаимосвязанных направления: планирование и оптимизация численности и структуры кадров; совершенствование подготовки кадров; управление человеческими ресурсами ООО «СТМ-Сервис».

Основная цель кадровой политики на ближайшую перспективу состоит в развитии системы управления кадровым потенциалом в организации, основанной на рациональном планировании подготовки и трудоустройства кадров, использовании современных образовательных технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить организацию персоналом, способным на высоком профессиональном уровне решать задачи повышения качества оказываемых услуг.

Основные концептуальные задачи по реализации кадровой политики ООО «СТМ-Сервис» состоят в следующем:

1. Обеспечение дальнейшего развития комплексной системы планирования кадровых ресурсов с учетом структуры потребности организации, их рационального размещения и эффективного использования.

2. Повышение уровня жизни работников, приведение системы оплаты труда в соответствие со сложностью, количеством и качеством оказания услуг.

3. Обеспечение правовой и социальной защиты работника, повышение эффективности мероприятий по охране труда.

Внедрение подобного документа позволит документально зафиксировать цели, задачи, принципы, направления, механизмы реализации кадровой политики в ООО «СТМ-Сервис».

Также необходимо проведение бесед с персоналом о значении кадровой политики для организации. Следует объяснить персоналу что дает кадровая политика, для чего она нужна, и каким образом, она регулирует трудовую деятельность сотрудников.

II. Создание Проекта «Положения о службе управления персоналом ООО «СТМ-Сервис».

Известно, что структура, функции, задачи структурного подразделения (службы, управления, отдела) закрепляются целым рядом внутренних организационных документов, разрабатываемых для этих целей: положением, регламентом, инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка (положением о персонале), структурой и штатной численностью, штатным расписанием, приказами о распределении обязанностей.

Среди перечисленных документов наиболее важными, с точки зрения нормативного установления правового статуса и объемов деятельности, являются положения и должностные инструкции. Они входят в категорию нормативных актов длительного действия и предназначены для регламентации всех сторон и направлений деятельности структурных подразделений (или должностных лиц). Система (комплекс) положений о структурных подразделениях организации обеспечивает их взаимодействие, определяет компетенцию, закрепляет функции.

Так как в ООО «СТМ-Сервис» отсутствует такой документ, то необходимо его разработать (Приложение 4).

III. Определение необходимых функций управления персоналом в соответствии с разработанными документами.

Определение функций управления персоналом позволяет, во-первых, упростить традиционные функции, связанные с решением текущих, повседневных задач, благодаря формулированию их в терминах частных кадровых технологий (отбора, оценки, аттестации, ведение личных дел и т.д.), требует меньших затрат сил и средств, а главное - минимизирует возможные ошибки и случайные сбои. Во-вторых, новые направления деятельности кадровых служб (прогнозирование потребности в кадрах, переориентация на развитие персонала и т.д.) благодаря технологической проработке значительно проще встроить в общий план работы (в виде последовательности определенных действий с заранее заданным результатом и во взаимосвязи с другими направлениями деятельности).

Следовательно, будут выполняться следующие функции управления персоналом в ООО «СТМ-Сервис»:

1. Разработка предложений о приеме на работу по конкурсу в соответствии с порядком, установленным законодательством, подготовка и организация работы конкурсной комиссии.

2. Установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.

3. Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям.

4. Подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности; расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

5. Изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников в процессе их трудовой деятельности.

6. Подготовка необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по выслуге лет, обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства.

7. Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка.

8. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров; рассмотрения жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства.

9. Совершенствование системы материальных, социально-культурных и нравственно-психологических стимулов повышения трудовой и социальной активности работников.

При планомерной работе по формализации и совершенствованию кадровой политики в ООО «СТМ-Сервис» возможно достичь больших показателей эффективности. Это должно стать важной задачей системы управления персоналом в организации.

## **Выводы по второй главе**

ООО «СТМ-Сервис» создано в апреле 2011 года, предоставляет полный спектр услуг по фирменному обслуживанию железнодорожной техники. Управление предприятием осуществляется директором на основе единоначалия. Стратегический план в ООО «СТМ-Сервис» отсутствует. Руководителем ООО «СТМ-Сервис» выделяются только следующие стратегические направления развития.

Размер чистой прибыли ООО «СТМ-Сервис» по состоянию на 1 января 2018 года составил 277,4 тыс. руб., что больше на 171,4 тыс. руб., чем в предыдущем периоде. Это связано с тем, что расходы за 2017 год начали сокращаться по сравнению с расходами за 2016 г.

Служба управления персоналом в ООО «СТМ-Сервис» выполняет только некоторые функции управления персоналом: определение текущей

потребности в кадрах; формирование и ведение банка данных о количественном составе кадров; подбор и отбор работников; оформление приема, перевода и увольнения работников; выдача справок; прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек; организация проведения аттестации работников; составление графиков отпусков.

Кадровая политика ООО «СТМ-Сервис» была оценена с использованием показателей эффективности работы с кадрами: коэффициент повышения квалификации работников; доля работников, принимающих участие в прибыли; число патентов, рационализаторских предложений на одного работающего; коэффициент текучести кадров; производительность труда

В работе ООО «СТМ-Сервис» в области реализации кадровой политики отсутствуют такие аспекты, как информационная политика, политика развития персонала и оценка результатов деятельности. Проведя анализ документов ООО «СТМ-Сервис», важно отметить, что в организации отсутствует кадровая политика, закреплённая в виде определенного документа.

Для формализации и совершенствования кадровой политики в ООО «СТМ-Сервис» были разработаны следующие рекомендации: создание Проекта документа «Кадровая политика ООО «СТМ-Сервис»; создание Проекта «Положения о службе управления персоналом ООО «СТМ-Сервис»; определение необходимых функций управления персоналом в соответствии с разработанными документами.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В малом бизнесе кадровую политику можно охарактеризовать как многогранный, сложный и многоуровневый социокультурный феномен. Кадровая политика – это комбинация способов, инструментов и правил, направленных на управление сотрудниками фирмы. Формирование кадровой политики организации необходимо для обеспечения грамотного и результативного руководства сотрудниками. Грамотное и продуманное сочетание всех направлений кадровой политики обеспечивает компанию стабильным и профессионально пригодным персоналом.

В элементы кадровой политики входят: стиль руководства; принципы и нормы, принятые в компании; правила внутреннего трудового распорядка; коллективный трудовой договор.

Посредством кадровой политики организация реализует адаптацию к внешней среде и осуществляет интеграцию внутренней среды. Осуществление кадровой политики происходит либо в письменной форме, когда имеются специальные документы, с которыми в обязательном порядке знакомят всех сотрудников организации, либо в устной форме, когда кадровая политика существует как свод концептуальных законов и правил. Надо отметить, что в любом случае требуется осмысление и поддержка кадровой политики со стороны руководства, поэтому предпочтительней разработка специальных документов.

Вопросами разработки кадровой политики организации занимается высшее руководство, совет акционеров, администрация, кадровая служба. Нельзя забывать о том, что в организации малого бизнеса необходимо обсуждать наиболее важные моменты кадровой политики. Также к данному процессу целесообразно привлекать и сторонних специалистов, специализированные организации.

Кадровая политика организации малого бизнеса охватывает полный спектр направлений, связанных с управлением персоналом за исключением тех, что не относятся к деятельности организации: комплектование персонала, оценка, управление карьерой, оплата труда и премирование, повышение квалификации и обучение, мотивация и стимуляция.

Чтобы удержать сотрудников, особенно высококвалифицированных кадровая политика должна сочетать такие качества как гибкость, динамичность с одной стороны и стабильность – с другой.

Практическая часть выпускной квалификационной работы написана на базе ООО «СТМ-Сервис». ООО «СТМ-Сервис» создано в апреле 2011 года, входит в дивизиональный холдинг АО «Синара-Транспортные Машины». Основные направления деятельности - полный спектр услуг по фирменному обслуживанию железнодорожной техники (ремонты различной степени сложности, модернизация, поставка запасных частей, обучение и технический консалтинг).

Проанализировав кадровую политику ООО «СТМ-Сервис», можно выделить следующие проблемы:

1. Фрагментарность кадровой политики.
2. Отсутствие документа, закрепляющего кадровую политику в организации.
3. Отсутствие Положения о службе управления персоналом.
4. Выполняются не все функции управления персоналом.

Для решения перечисленных проблем необходимо предложить рекомендации по формализации и совершенствованию кадровой политики.

В качестве рекомендаций было предложено:

1. Анализ кадровой политики ООО «СТМ – Сервис».
2. Создание Проекта документа «Кадровая политика ООО «СТМ-Сервис».
3. Проведение бесед с персоналом о значении кадровой политики для организации.

4. Создание Проекта «Положения о службе управления персоналом ООО «СТМ-Сервис».

5. Определение необходимых функций управления персоналом в соответствии с разработанными документами.

Были разработаны 2 проекта документов, регламентирующих кадровую политику ООО «СТМ – Сервис»:

1. Проект документа «Кадровая политика ООО «СТМ-Сервис».
2. Проект «Положения о службе управления персоналом ООО «СТМ-Сервис».

Следование предложенным рекомендациям и разработанным проектам документов позволит повысить конкурентоспособность организации и повысит эффективность её деятельности.

Таким образом, можно констатировать, что цель работы достигнута и задачи работы выполнены.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева И.Н. Управление персоналом / И.Н. Андреева. СПб.: БХВ-Петербург, 2016. – 416 с.
2. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. М. : Инфра-М, 2017. – 332 с.
3. Архипова Н.И. Управление персоналом организации / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. М. : Проспект, 2017. – 224 с.
4. Асалиев А.М. Оценка персонала в организации / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. М. : Инфра-М, 2017. – 172 с.
5. Беляцкий Н.П. Деловая карьера / Н.П. Беляцкий, А.В. Маевская. СПб.: Мисанта, 2016. – 208 с.
6. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2015. – 688 с.
7. Водопьянова Н.Е. Психология управления персоналом / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. М. : Юрайт, 2017. – 344 с.
8. Воловская Н.М. Социально-трудовые отношения / Н.М. Воловская. М. : Инфра-М, 2017. – 186 с.
9. Гелета И.В. Экономика и социология труда / И.В. Гелета, А.В. Коваленко. Р.-н./Дону: Феникс, 2017. – 256 с.
10. Горелов Н.А. Оплата труда персонала. Методология и расчеты / Н.А. Горелов. М. : Юрайт, 2017. – 414 с.
11. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. М. : Дашков и Ко, 2017. – 208 с.
12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. М. : Дашков и Ко, 2017. – 288 с.

13. Ертусбаева Л.А. Управление поведением в организациях / Л.А. Ертусбаева, Е.А. Свердликова. М. : МГУ, 2017. – 104 с.
14. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. М. : Юрайт, 2015. – 366 с.
15. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М. : Проспект, 2018. – 60 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. М.: КноРус, 2017. – 704 с.
17. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Миттрофанова, И.А. Эсаулова. М. : Инфра-М, 2018. – 432 с.
18. Ковалевич И.А. Управление человеческими ресурсами / И.А. Ковалевич, В.Т. Ковалевич. М. : Инфра-М, 2018. – 210 с.
19. Козак Н.Н. Кадровая политика организации / Н.Н. Козак. М. : Издательские решения, 2016. – 82 с.
20. Консультирование и коучинг персонала в организации / Под ред. Н.В. Антоновой, Н.Л. Ивановой. М. : Юрайт, 2017. – 372 с.
21. Лифшиц А.С. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / А.С. Лифшиц. М. : РИОР, 2018. – 266 с.
22. Максимова Л.В. Основы управления персоналом / Л.В. Максимова. М. : Инфра-М, 2017. – 248 с.
23. Маслова В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. М. : Юрайт, 2017. – 496 с.
24. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
25. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. М.: Юрайт, 2017. – 426 с.
26. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Под ред. С.Ю. Трапицына. М. : Юрайт, 2017. – 314 с.
27. Обозов Н.Н. Интенсивная подготовка менеджера / Н.Н. Обозов. СПб.: БХВ-Петербург, 2015. – 240 с.

28. Огнева А.Ю. Управление персоналом организации / А.Ю. Огнева, М.В. Меленчук. М. : Проспект, 2017. – 66 с.
29. Одегов Ю.Г. Аутсорсинг в управлении персоналом / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, С.В. Малинин. М. : Юрайт, 2017. – 390 с.
30. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: часть 1 / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджян. М. : Юрайт, 2017. – 202 с.
31. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: часть 2 / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджян. М. : Юрайт, 2017. – 284 с.
32. Одегов Ю.Г. Экономика труда / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. М. : Юрайт, 2017. – 432 с.
33. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. М. : Проспект, 2017. – 45 с.
34. Психология управления персоналом / Под ред. Е.И. Рогова. М. : Юрайт, 2017. – 352 с.
35. Пугачев В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. М. : КноРус, 2018. – 208 с.
36. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда / А.В. Ребров. М. : Инфра-М, 2018. – 348 с.
37. Руденко А.М. Управление персоналом / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. Р./н.-Дону, 2017. – 416 с.
38. Тебекин А.В. Управление персоналом: учеб. пособие / А.В. Тебекин. М.: КноРус, 2017. – 624 с.
39. Трудовой кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года). М.: Эксмо, 2015. – 192 с.
40. Управление инновациями в кадровой работе / Под ред. А.Я. Кибанова. М. : Проспект, 2017. – 72 с.
41. Управление персоналом. Компетентностный подход в управлении персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2015. – 68 с.

42. Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2015. – 64 с.

43. Управление персоналом. Система управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2015. – 60 с.

44. Управление человеческими ресурсами / Под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевича. М. : КноРус, 2017. – 222 с.

45. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 26.07.2017) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

46. Чуланова О.Л. Кадровый консалтинг / О.Л. Чуланова. М. : Инфра-М, 2018. – 360 с.

47. Шапиро С.А. Маркетинг персонала / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.А. Говорова. М. : КноРус, 2018. – 232 с.

48. Шаховская Л.С. Управление человеческими ресурсами / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. М. : КноРус, 2017. – 148 с.

49. Шемятихина Л.Ю. Менеджмент малого предпринимательства / Л.Ю. Шемятихина, М.Г. Синякова, К.С. Шипицына. СПб. : Лань, 2017. – 500 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Характеристика методов исследования системы управления персоналом

Методы	Характеристика
Системный анализ	Является методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления, ориентируя исследователя на изучение системы управления в целом и ее составляющих: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей составляющих между собой и внешней средой и сведение их в единую, целостную картину. Внешней средой являются не только другие подсистемы системы управления данной организации, но и внешние организации.
Декомпозиция	Позволяет разложить сложные явления на более простые, т. к. в более простые элементы более простое проникновение в глубь явления и определение его сущности.
Последовательной подстановки	Позволяет изучить влияние на формирование системы управления каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действие других факторов. Факторы ранжируются и среди них выбирается наиболее значительные.
Сравнений	Позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде.
Динамический	Предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. В этом случае ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.
Структуризации целей	Предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления с точки зрения их соответствия целям организации. Важной предпосылкой построения рациональной системы управления являются анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе.
Параметрических	Устанавливается функциональная зависимость между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.
Функционально-стоимостного анализа	Позволяет выбрать вариант построения системы управления, требующий наименьших затрат и являющийся наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по определенным причинам не выполняются
Метод творческих совещаний	Предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов. Целью совещания является выявление наибольших вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.
Главный компонент	Отражает в одном показателе свойства нескольких показателей. Это дает возможность сравнивать не несколько показателей одной системы с несколькими показателями другой, а только один.

Метод морфологического анализа	Является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационного решения. Сложная задача разбивается на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности, предполагая что решение сложной задачи складывается из решения подзадач.
Балансовый	Позволяет произвести балансовые сопоставления.
Метод аналогий	Основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующей системе управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе управления персоналом. Сущность метода заключается в разработке типовых решений и определении границ и условий их применения.
Опытный	Базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.
Блочный	Ускоряет процесс формирования новой системы управления и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.
Коллективно-о блокнота	Позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

**Анализ системы управления персоналом организации**

Показатель	1	2	3	4	5
Осведомлен ли персонал организации о ее планах	Нет	Вероятно, нет	Мало	Хорошо	Прекрасно
Участвует ли персонал в получении прибыли	Нет	Очень мало	Мало	Частично	Более, чем в 15% прибыли
Как организация распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций	Не распределяет, не устанавливает	Плохо	Фрагментарно	Сравнительно хорошо	Хорошо
Как организация определяет потребность в кадрах на перспективу	Не определяет	Плохо	Фрагментарно	Частично	Хорошо
Сколько работников выполняют точно такую же работу, как и 5 лет назад (%)	80	60	40	30	20
Какова процедура приема на работу	Простая	Несущественная	Приблизительная	Детализированная	Сверхдетализированная
Какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года (%)	95	75	50	40	30
Как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни	Значительно увеличился	Увеличился	Почти без изменений	Уменьшился	Значительно уменьшился
Как оценивается работа по регулированию оплаты труда в организации	Оценка отсутствует	Плохо	Удовлетворительно	Вполне удовлетворит.	Хорошо
Каков уровень понимания юридических обязательств организации	Нулевой	Очень низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
Сумма баллов:	29				

Вывод: Система управления персоналом удовлетворяет тактическим целям деятельности организации, возможно возникновение проблем по отдельным функциям управления персоналом: планирование персонала, организация труда, развитие персонала и мотивация персонала.

**Проект документа**  
**Кадровая политика ООО «СТМ-Сервис»**

1. Общие положения.

Перспективы развития экономики Российской Федерации в целом и ООО «СТМ-Сервис» в частности в значительной степени зависят от состояния профессионального уровня и качества подготовки профессиональных кадров, как главного ресурса.

Положение о кадровой политике разработано в соответствии с трудовым законодательством кадров в целях решения задач повышения уровня жизни персонала.

Основное содержание кадровой политики определено следующими положениями:

- приоритеты в формировании кадровой работы в организации в соответствии направлениями ее реформирования;
- принципы планирования и использования кадровых ресурсов на основе совершенствования номенклатуры специальностей и системы сертификации специалистов;
- новые принципы системы кадровой работы с сотрудниками организации.

На основании настоящего Положения разрабатываются локальные нормативные правовые документы, планы, касающиеся различных аспектов кадровой политики. Его положения учитываются при формировании стратегических направлений развития организации.

2. Объект и субъект кадровой политики.

Субъектом кадровой политики является персонал. Персонал (от лат. *persona* - личность) - совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в

штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и т. д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

Персонал является важнейшим ресурсом организации, на который направлена основная часть Программ и мероприятий по закреплению кадров.

Объектом кадровой политики являются трудовые отношения. Трудовые отношения - это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником труда за плату (работы по должности, профессии или специальности либо конкретного вида поручаемой ему работы). Работник, вступивший в трудовые отношения, обязан подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка, а работодатель обязан обеспечить ему условия труда в соответствии с законодательством, коллективным или индивидуальным трудовым договором.

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании заключаемого ими трудового договора.

### 3. Основные принципы кадровой политики.

Кадровая Политика устойчивого развития основана на следующих общих принципах:

- формирование во всех службах и подразделениях компании высококвалифицированного, надежного и лояльного кадрового состава (создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива), стремящегося работать эффективно и качественно ради достижения главной цели организации - оказание высококвалифицированных услуг;

- сохранение, укрепление и развитие человеческих ресурсов; обеспечение равных возможностей профессиональной и личностной самореализации каждому сотруднику;

- сопровождение трудовой и социальной жизни персонала ООО «СТМ-Сервис» в строгом соответствии с ТК РФ, законодательными актами, локальными нормативными актами, договором;

- создание системы управления персоналом, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях, способствующих гармоничному сочетанию интересов, как работодателя, так и работника;

- преимущество наставнической работы.

#### 4. Цели и задачи реализации кадровой политики.

Кадровая политика включает три взаимосвязанных направления:

- планирование и оптимизация численности и структуры кадров;
- совершенствование подготовки кадров;
- управление человеческими ресурсами организации.

Основная цель кадровой политики на ближайшую перспективу состоит в развитии системы управления кадровым потенциалом в организации, основанной на рациональном планировании подготовки и трудоустройства кадров, использовании современных образовательных технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить организацию персоналом, способным на высоком профессиональном уровне решать задачи повышения качества оказываемых услуг.

Основные концептуальные задачи по реализации кадровой политики состоят в следующем:

1. Обеспечение дальнейшего развития комплексной системы планирования кадровых ресурсов с учетом структуры потребности организации, их рационального размещения и эффективного использования.

2. Повышение профессионального уровня работников на основе дальнейшего развития системы непрерывного образования.

3. Повышение уровня жизни работников, приведение системы оплаты труда в соответствие со сложностью, количеством и качеством оказания услуг.

4. Обеспечение правовой и социальной защиты работника, повышение эффективности мероприятий по охране труда.

Реализация поставленных задач должна обеспечить оптимальный баланс процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава работников, развитие кадровых ресурсов в соответствии с потребностями потребителей, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

5. Основные направления кадровой политики.

Основные направления кадровой политики ООО «СТМ-Сервис» построены в соответствии с планом качества и включают в себя следующие пункты:

- повышение уровня квалификации персонала;
- обеспечение дополнительной подготовки специалистов по потребности;
- разработка программы по повышению укомплектованности персоналом;
- отработка технологии работы с персоналом по профилактике синдрома профессионального выгорания.

6. Оптимизации кадрового состава.

Оценка профессионального уровня и качества выполнения функциональных обязанностей сотрудников проводится в соответствии с разработанной и утвержденной процедурой периодических аттестаций.

Порядок организации работы по оптимизации кадрового состава ООО «СТМ-Сервис»:

Определить необходимый и достаточный количественный состав подразделений исходя из функциональных задач и объема выполняемых работ. Основой прогнозирования потребности в персонале являются стратегия компании, система целей в долгосрочной перспективе, ситуация на региональном рынке труда и результаты мониторинга персонала.

Определить квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам.

Осуществить поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам.

При приеме на работников соблюдаются требования ТК РФ, устанавливается испытательный срок не более 3-х месяцев.

7. Создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала.

Задача функционирования системы мотивации и стимулирования персонала состоит в обеспечении прямой и стабильной заинтересованности каждого сотрудника компании в достижении планируемой результативности личной трудовой деятельности и коллективных результатов труда, а по возможности и в улучшении результатов по сравнению с планируемыми. Базовым компонентом системы мотивации и стимулирования сотрудников компании является механизм материального вознаграждения, обеспечивающий взаимосвязь оплаты и результатов труда.

Материальное вознаграждение сотрудников состоит из постоянной гарантированной части заработной платы, выступающей в виде должностного оклада, и переменной части, которая является функцией результативности деятельности самого сотрудника, его подразделения и в целом всей компании.

Порядок и механизмы оплаты труда сотрудников учреждения регламентируются внутренним нормативным документом - «Положением об оплате труда»

8. Создание и поддержание организационного порядка в компании.

Важнейшим условием достижения стратегических целей компании является безусловное выполнение всеми сотрудниками своих должностных обязанностей, неукоснительное соблюдение трудовой и производственной

дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний, рабочих заданий.

Основой исполнительности является организационный порядок в компании, когда сотрудники знают и выполняют свои должностные обязанности, зафиксированные в должностных инструкциях, руководители несут ответственность за принятые решения в рамках своей зоны ответственности, осуществляется планирование, отчетность и контроль за исполнением принятых решений в соответствии с принятыми и утвержденными правилами, методиками и инструкциями.

Правила производственного поведения регламентируются «Правилами внутреннего трудового распорядка», должностные обязанности, права и ответственность закреплены в должностных инструкциях, инструкциях по охране труда, положениях и регламентах компании.

Так как организационный порядок является основой деятельности компании, то любое нарушение требований документов, регламентирующих данный порядок, будет рассматриваться как серьезный проступок, подлежащий соответствующему наказанию как экономического, так и административного характера, вплоть до увольнения виновного сотрудника.

9. Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации. Высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников компании должен поддерживаться и развиваться в системе постоянного обучения и повышения квалификации в сфере охраны труда.

Для определения потребности в обучении компания регулярно проводит процедуры оценки и аттестации персонала. Аттестация проводится для всех сотрудников (за исключением: работников, отработавших в компании менее года; беременных женщин, работников, с которыми заключен срочный трудовой договор).

Обучение планируется и проводится с целью подготовки персонала к решению стоящих перед компанией задач и повышения профессионального уровня персонала.

Затраты компании на обучение вносятся в план бюджета на месяц и утверждаются генеральным директором компании.

Возможна оплата обучения сотрудников за счет предприятия в случаях производственной необходимости.

#### 10. Формирование и укрепление корпоративной культуры компании.

Укрепление корпоративной культуры должно проводиться через общефирменные мероприятия, направленные на воспитание у сотрудников компании чувства общности, принадлежности к компании, лояльности и надежности в работе. Создание положительного имиджа как внутри компании, так и во вне, будет способствовать воспитанию и пропаганде корпоративности и положительной социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе.

#### 11. Заключительные положения

Для реализации кадровой политики руководством разрабатываются и усовершенствуются соответствующие локальные нормативные документы, позволяющие осуществлять достижение поставленных целей. Данный документ необходимо доводить до сведения руководителей и сотрудников для обязательного использования в работе.

**Проект документа**

**Положение о службе управления персоналом ООО «СТМ-Сервис»**

1. Общие положения

1.1. Служба управления персоналом является бюджетным подразделением Общества, непосредственно подчиненным директору.

1.2. Деятельностью Службы управления персоналом руководит Начальник службы управления персоналом, который назначается и освобождается от должности приказом директора Общества.

1.3. В своей деятельности Служба управления персоналом руководствуется действующим законодательством РФ, постановлениями Правительства РФ, внутренними нормативными документами Общества, приказами и распоряжениями директора, настоящим Положением.

2. Цели Службы управления персоналом

2.1. Повышение производительности труда посредством разработки и внедрения системы управления человеческими ресурсами, направленной на максимальную реализацию потенциала сотрудников Общества, повышение удовлетворенности персонала условиями труда, выполняемой работой.

3. Задачи Службы управления персоналом

3.1. Формирование и совершенствование системы рационального использования человеческих ресурсов Общества.

3.2. Оптимизация организационной структуры Общества, формализация отношений внутри Общества, постановка системы фирменного документооборота.

3.3. Формирование и развитие системы профессионального обучения персонала Общества.

3.4. Совершенствование корпоративной культуры Общества.

3.5. Обеспечение юридически грамотного кадрового документооборота в Обществе.

#### 4. Структура Службы управления персоналом

4.1. Структуру и штаты Службы управления персоналом, а также их изменения утверждает директор по представлению Директора по персоналу.

4.2. Обязанности между сотрудниками Службы управления персоналом распределяются на основе должностных инструкций, подготовленных Директором по персоналу и утвержденных директором.

4.3. Разграничение сфер ответственности между Начальником службы управления персоналом и сотрудниками осуществляется на основании должностных инструкций. Ответственность за функционирование системы управления персоналом в Обществе лежит на Начальнике службы управления персоналом.

#### 5. Функции Службы управления персоналом

5.1. Формирование и совершенствование системы рационального использования человеческих ресурсов.

5.1.1. Прогнозирование и планирование потребности в человеческих ресурсах, оптимизация численности персонала в Обществе:

- определение и фиксация перспектив развития бизнес-единиц (в отношении изменения численности);

- планирование текущей и перспективной потребности Общества в персонале с учетом существующего кадрового потенциала, динамики увеличения количества рабочих мест, стратегии развития Общества;

- ведение системы контроля и экспертизы введения вакансий: экономический (экономическое обоснование, исследование рынка труда, определение затрат на привлечение, адаптацию, переобучение и повышение квалификации персонала) и функциональный (описание профиля рабочего места – разработка должностной инструкции) аспекты;

- организация мероприятий по оптимизации численного состава Общества;

- анализ текучести персонала; введение кадровой статистической отчетности; разработка рекомендаций по юридически грамотному высвобождению персонала;

- принятие мер по трудоустройству высвобождающегося персонала;

- анализ рынка труда.

#### 5.1.2. Рекрутмент:

определение и разработка единых критериев и технологии привлечения и отбора персонала;

- создание единой базы кандидатов;

- анализ квалификационных характеристик будущего специалиста и формирование профиля сотрудника на данной должности;

- разработка адекватной системы отборочных тестовых методик (профессиональных и психологических);

- поиск альтернативных вариантов привлечения кандидатов на вакантные места;

- организация и проведение работы по набору квалифицированных руководителей и специалистов;

- анализ эффективности источников привлечения нужных специалистов и получения информации о них (газеты, журналы, Интернет, кадровые агентства и т. д.);

- изучение и обобщение итогов работы по подбору персонала и разработка предложений по его оптимизации;

- ведение и постоянное пополнение банка данных специалистов на все уже существующие и планируемые к открытию рабочие места; ведение текущего и перспективного бюджетирования данной статьи расходов.

#### 5.1.3. Разработка и внедрение системы адаптации сотрудников в период испытательного срока:

- разработка или согласование программы адаптации сотрудника в период испытательного срока;

- создание условий для включения сотрудника в текущие группы адаптационного обучения для вновь принятых сотрудников;
- разработка и согласование плана работы вновь принятых сотрудников на период испытательного срока;
- определение критериев успешного прохождения испытательного срока;
- участие в принятии решения по успешности прохождения специалистами испытательного срока.

#### 5.1.4. Создание многоуровневой системы мотивации сотрудников Общества:

- организация исследований мотивационной структуры сотрудников бизнес-единиц, выявление мотивационных феноменов организаций, отслеживание динамики;
- анализ сложившейся системы материального и морального стимулирования работников Общества;
- создание концепции объективной системы оплаты труда, основанной на выделении категорий подразделений и должностей, установлении вилки оклада для различных категорий должностей, включение в систему процентов и бонусов – для коммерческих подразделений, показателей премирования – для бюджетных (затратных) подразделений;
- разработка концепции системы нематериального стимулирования; введение социального пакета (ссуды, медицинская страховка, санаторно-курортное лечение, спортивные мероприятия, активный отдых и туризм);
- создание адекватной системы поощрений и взысканий;
- создание условий для прямой зависимости успешной деловой оценки и уровня оплаты труда;
- создание прозрачной системы профессионального развития и роста.

#### 5.1.5. Создание оптимальной системы деловой оценки персонала:

- определение целей, критериев (характеристика, экспертная оценка, анализ трудовой дисциплины, анализ показателей личной эффективности, знания о компании) и периодичности деловой оценки для различных категорий персонала;

- разработка плана-графика проведения оценки; участие в процедуре оценки сотрудников;

- контроль реализации решений оценочной комиссии.

#### 5.1.6. Планирование и управление карьерой персонала:

- формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности, создание системы адаптации в должности, развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом: разработка политики перемещения персонала внутри Общества в целях наиболее рационального использования трудового потенциала работника, создания условий для самореализации его как личности и профессионала;

- подготовка предложений по горизонтальным и вертикальным кадровым перемещениям в подразделениях Общества;

- формирование политики проведения внутреннего конкурса на замещение вакантного места специалистов, руководителей;

- выявление ключевых должностей в Обществе;

- выявление сотрудников Общества, имеющих достаточный потенциал для занятия руководящих должностей;

- планирование профессиональной карьеры сотрудников;

- подготовка перспективных сотрудников к работе в руководящей должности;

- обеспечение планового замещения руководящих должностей и адаптации в них сотрудников;

- создание оперативного и стратегического резерва в рамках Общества.

5.2. Оптимизация организационной структуры Общества, формализация отношений внутри Общества, постановка фирменного документооборота: исследование и анализ текущей организационной структуры Общества;

- анализ рациональной расстановки работников, исследование эффективности штатной структуры Общества, выявление дублирующих подразделений и должностей;

- разработка рекомендаций по реорганизации структуры Общества;

- подготовка и внедрение порядка разработки положения о структурном подразделении, положения о разработке должностной инструкции, порядка внесения изменений в положения и должностные инструкции;

- оказание помощи в разработке и доработке положений и должностных инструкций;

- разработка рекомендаций по оптимизации внутрифирменного документооборота.

5.3. Формирование и развитие системы профессионального обучения персонала Общества:

- анализ потребностей обучения персонала – классификация видов, содержания обучения, стоимости и приоритетности;

- подготовка годовых и перспективных планов подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала;

- введение бюджетирования программ обучения на год, квартал, месяц;

- подготовка и защита перед директором плана обучения и бюджета на год;

- сотрудничество с образовательными центрами; ведение базы данных по учебным центрам;

- проведение аудита предлагаемых образовательных программ;

- информирование подразделений Общества о современных программах, предлагаемых учебными центрами;
- руководство процессом внутреннего обучения сотрудников;
- подбор преподавателей, наставников, инструкторов внутрифирменного обучения;
- разработка системы мотивации внутреннего наставничества;
- разработка критериев оценки эффективности обучения;
- разработка рекомендаций и консультирование руководства Общества по вопросам профессионального и социально-психологического обучения.

#### 5.4. Совершенствование корпоративной культуры Общества:

- изучение сложившейся системы социальных и моральных норм и ценностей в структурных подразделениях и Обществе в целом;
- разработка и внедрение норм и правил, способствующих развитию корпоративной культуры;
- разработка рекомендаций по улучшению социально-психологического климата коллективов и формированию рабочих групп с учетом психологической совместимости;
- анализ типов нарушения трудовой дисциплины и эффективности сложившейся системы профилактических мер и санкций;
- изучение направленности трудовых конфликтов, причин удовлетворенности и неудовлетворенности сотрудников своей работой;
- проведение широкомасштабной разъяснительной работы, предшествующей любым нововведениям;
- индивидуальное консультирование персонала по актуальным проблемам;
- обобщение информации, разработка рекомендаций и консультирование руководителей по вопросам организационной культуры структурных подразделений и Общества в целом с целью повышения

эффективности взаимодействия как между подразделениями, так и между отдельными сотрудниками; организация и поддержание Интранет-проекта;

- участие в разработке набора единых фирменных имиджевых материалов (стандартных приветствий и ответов по телефону секретарей и лиц, напрямую работающих с клиентами и поставщиками, фирменные стандартные рабочие места, протокольные юбилейные мероприятия);

- участие в создании стандартной системы работы с клиентами.

5.5. Обеспечение юридически грамотного кадрового документооборота в Обществе:

- соблюдение баланса между следованием требованиям Трудового кодекса РФ и интересами Общества; проведение разъяснительной работы, обучение сотрудников отдела нормам и правилам ведения грамотного кадрового делопроизводства; систематизация документооборота по кадрам, введение единых стандартов кадрового делопроизводства;

- осуществление контроля за правильностью ведения кадрового делопроизводства.

5.6. Прочие функции:

- подготовка проектов приказов, распоряжений, справок и других аналитических документов по работе с персоналом в рамках своей компетенции;

- ведение договорной работы с кадровыми агентствами и образовательными центрами в рамках компетенции;

- разработка форм и бланков заявок, анкет, отчетов и другой документации;

- подготовка ежедневных, ежемесячных, ежегодных отчетов о деятельности Службы управления персоналом для директора.

6. Права сотрудников Службы управления персоналом

6.1. Разработка плана работы и бюджета Службы управления персоналом на год.

6.2. Требование от руководителей подразделений представления материалов (сведений, планов, отчетов и т. п.), необходимых для осуществления работ, входящих в компетенцию Службы управления персоналом.

6.3. Изучение документации по подразделениям Общества в объеме и рамках, определенных настоящим Положением.

6.4. Осуществление связи с другими организациями в пределах предоставленных полномочий.

6.5. Проведение переговоров в пределах предоставленных полномочий с представителями внешних государственных, коммерческих, общественных учреждений и организаций.

6.6. Внесение предложений по совершенствованию работы, связанной с данным Положением.

7. Ответственность сотрудников Службы управления персоналом

7.1. Всю полноту ответственности за выполнение возложенных настоящим Положением на Службу управления персоналом целей и задач, неукоснительное следование утвержденному бюджету несет Начальник службы управления персоналом.

7.2. Степень ответственности других сотрудников Службы управления персоналом устанавливается должностными инструкциями.

7.3. Начальник службы управления персоналом и сотрудники несут ответственность за разглашение служебной и коммерческой тайны Общества и иных сведений, которые могут нанести ущерб Обществу или повлиять на его авторитет.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Аттестация	это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работников.	Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами
Аттестация кадров	своеобразная комплексная оценка, учитывающая потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.	Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование
Биографический метод	способы исследования, диагностики, коррекции и проектирования жизненного пути личности.	Тебекин А.В. Управление персоналом
Деловая оценка	это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала ( способностей, мотиваций и свойств ) требованиям должности или рабочего места.	Архипова Н.И. Управление персоналом организации
Кадровая политика	целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.	Кадровая политика и стратегия управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова
Организация	объединение, союз людей, общественных групп, государств, соединенных общей программой действий. Государственное, партийное или общественное учреждение	Шемятихина Л.Ю. Менеджмент малого предпринимательства
Организация труда	система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы в процессе производства, способствующих достижению наивысшей результативности трудовой деятельности, развитию производства интенсивным путем.	Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами

Отдел кадров	<p>функциональное подразделение организации, подчиняющееся, основными задачами которого является:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организация работы по выработке кадровой политики;</li> <li>- подбор, отбор, расстановка, изучение и использование рабочих кадров, руководителей и специалистов;</li> <li>- участие в формировании стабильного коллектива;</li> <li>- создание кадрового резерва и работа с ним;</li> <li>- отдел учета кадров.</li> </ul>	Архипова Н.И. Управление персоналом организации
Опрос	это метод социологического исследования, заключающийся в целенаправленном обращении к конкретной группе людей с целью выяснения их мнения и взглядов, а также способов поведения в определённых ситуациях.	Тебекин А.В. Управление персоналом
Персонал	работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с помощью средств труда.	Шемятихина Л.Ю. Менеджмент малого предпринимательства
Подсистема методов воздействия	последовательность определённых этапов, управляющих воздействий субъекта на объект с применением присущего для каждого этапа набора инструментов.	Шаховская Л.С. Управление человеческими ресурсами
Подбор персонала	система, представляющая совокупность элементов (целевой подсистемы, подсистемы философии подбора, управляющей и управляемой подсистем, а также методов управляющего воздействия) взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, созданная и функционирующая с целью удовлетворения потребности организации в дополнительном персонале.	Кадровая политика и стратегия управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова

Руководитель	категория работников, занимающих должности руководителей предприятий и их структурных подразделений. К руководителям в частности, относятся: директора (генеральные директора), начальники, управляющие, заведующие, председатели, командиры, комиссары, мастера, производители работ на предприятиях, в структурных единицах и подразделениях; главные специалисты: главный бухгалтер, главный диспетчер, главный инженер, главный механик, и т.д. государственные инспекторы. К категории руководителей относятся также заместители по названным выше должностям.	Архипова Н.И. Управление персоналом организации
Система работы с персоналом	это совокупность принципов и методов управления персоналом рабочих и служащих на предприятии.	Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование
Система управления персоналом	формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.	Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами
Темперамент	совокупность свойств, характеризующих динамические особенности протекания психических процессов и поведения человека, их силу, скорость, возникновение, прекращение и изменение.	Дейнека А.В. Управление персоналом организации
Цель	«желаемое » состояние её выходов, то есть некоторое значение или подмножество значений функций системы.	Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование
Эксперимент	проводимый в социальных условиях опыт для получения новых научных знаний посредством целенаправленного вмешательства исследователя в жизнедеятельность испытуемого.	Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами