

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на тему
«Особенности формирования кадровой политики на малом предприятии»

Студент _____
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Руководитель _____
(подпись, дата) (д.с.н., проф. фамилия, инициалы)

Нормоконтролер _____
(подпись, дата) (к.с.н., доц. фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой _____ Г.Б. Кошарная
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК _____
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2018

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономики и управления
Кафедра «Социология и управление персоналом»

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом (степень) бакалавр

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав.кафедрой

Г.Б. Кошарная

«___» _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

(фамилия, имя, отчество)

1. Тема ВКР : _____

(в соответствии с приказом по ВУЗу)

2. Утверждена приказом по университету от «___» _____ 2018 г. №___

3. Срок предоставления ВКР к защите «___» _____ 2018 г.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

5. Перечень графического материала: таблиц ____, схем ____.

6. Дата выдачи задания «___» _____ 2018 г.

Руководитель ВКР

«___» _____ 2018 г. _____

подпись, инициалы, фамилия

Нормоконтролер ВКР

«___» _____ 2018 г. _____

подпись, инициалы, фамилия

Задание принял к исполнению

«___» _____ 2018 г. _____

подпись, инициалы, фамилия

2 (оборотный лист задания)

[illegible]

Руководитель выпускной квалификационной работы _____

Аннотация

на выпускную квалификационную работу Савинова Марка Анатольевича на тему: «Особенности формирования кадровой политики на малом предприятии».

Современные предприятия вне зависимости от масштабов своей деятельности уделяют особое внимание своему внутреннему развитию, а именно формированию эффективной кадровой политики.

Главными элементами кадровой политики малого предприятия, нацеленной на достижение видимых результатов в повышении качества управления персоналом предприятия, являются мотивация, развитие кадров, формирование кадрового резерва и пр. Сущность кадровой политики заключается в работе с кадрами, которая отвечает концепции развития предприятия, а именно, кадровая политика – составляющая стратегически направленной политики предприятия.

В Главе 1 рассмотрены теоретические аспекты формирования кадровой политики на малом предприятии: сущность и понятие кадровой политики предприятия, специфика формирования кадровой политики малых предприятий.

В Главе 2 изучен зарубежный и отечественный опыт в формировании кадровой политики малого предприятия, исследована кадровая политика ООО НПО «Пензанефтемаш», определены направления ее совершенствования.

Приложений 4, таблиц 6, рисунков 3, библиографический список 43 источника.

Автор ВКР

Савинов Марк Анатольевич

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 Теоретические аспекты формирования кадровой политики на малом предприятии.....	7
1.1 Сущность и понятие кадровой политики предприятия.....	7
1.2 Специфика формирования кадровой политики малых предприятий.....	16
ГЛАВА 2 Методологические основы формирования и реализации кадровой политики на малом предприятии.....	26
2.1 Зарубежный и отечественный опыт в формировании кадровой политики малого предприятия.....	26
2.2 Совершенствование кадровой политики на примере малого предприятия ООО НПО «Пензанефтемаш».....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальным направлением в развитии современных предприятий, вне зависимости от их размеров и сферы деятельности, является грамотная поэтапная разработка и качественное формирование кадровой политики. Особенно остро в нашей стране стоит вопрос формирования кадровой политики предприятий малого бизнеса, т.к. зачастую малые предприятия не уделяют должного внимания данному направлению, которое, по сути, является основополагающим в деятельности любого предприятия, т.к. кадры, персонал – это двигатель в развитии и роста прибыльности предприятий.

Кадровая политика организации являет собой основу процесса управления персоналом. В процессе развития, в зависимости от жизненного цикла, предприятие осуществляет подбор персонала, проводит мероприятия по адаптации вновь принятых работников, организуется оценка трудовой деятельности персонала, применяются механизмы мотивации трудовой деятельности, осуществляется выплата заработной платы и т.д., все эти мероприятия проводятся соответственно правилам и принципам предприятия – это и есть кадровая политика, которую имеет и ей придерживается любая организация [3, с. 86].

В России кадровая политика организаций имеет ряд специфических особенностей, а именно основывается на долгосрочных стратегиях развития предприятия, на долгосрочном планировании, с финансовыми возможностями предприятия, экономической обстановкой в стране и с условиями, сложившимися на рынке, где функционирует предприятие. Таким образом, вопрос кадровой политики требует более пристального изучения, рассмотрения в призма зарубежного опыта, сопоставления возможных направлений совершенствования в том числе на примере конкретного предприятия из сферы малого бизнеса, т.к. подобного рода предприятия на сегодняшний день имеют поддержку от государства.

Проблематика формирования и функционирования кадровой политики в организации занимаются как зарубежные, так и отечественные ученые, например, такие как: И. Адизес, И. Акофф, Дж. Грейсон, М. Старр, В.В. Адамчук, О.С. Виханский, А.Н. Егоршин, Т.Ю. Комарова и др.

Также вопросам формирования кадровой политики на современном этапе посвящено множество публикаций в отечественных периодических изданиях, таких как журнал «Кадровик», журнал «Кадровое дело», журнал «Управление персоналом» и пр. Однако данная проблема не достаточно изучена и требует дальнейшей научной разработки.

Целью данного исследования является изучение особенностей формирования кадровой политики на малом предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить сущность и понятие кадровой политики предприятия.
2. Рассмотреть особенности формирования кадровой политики: малых предприятий.
3. Изучить зарубежный опыт формирования кадровой политики малых предприятий.
4. Рассмотреть меры по совершенствованию процесса разработки и формирования эффективной кадровой политики предприятия

Объектом исследования является персонал организации малого предприятия.

Предметом исследования – кадровая политика ООО НПО «Пензанефтемаш».

В ходе исследования были использованы общенаучные методы, такие как, метод анализа публикаций в периодических изданиях и трудов отечественных авторов. Также были применены методы системного подхода к предмету изучения, метод анализа и синтеза информации, проведено интервью с работниками предприятия, все это позволило более тщательно и многогранно раскрыть исследуемую тему.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность и понятие кадровой политики предприятия

Кадровая политика предприятия определяет основные подходы и методы управления персоналом в конкретной компании. За формирование основных направлений кадровой политики предприятия, как правило, отвечает отдел персонала и топ менеджмент фирмы.

Приоритетная цель кадровой политики организации — ответить на вопрос: какие принципы и конкретные инструменты будет использовать компания в области управления персоналом.

Успешная деятельность и рост предприятия в большей мере зависит от того, насколько эффективно сформирована система управления персоналом (СУП) в качестве одной из основных составляющих частей управления организацией в целом. Так как условия, в которых работает предприятие регулярно меняются, необходимо чаще осуществлять корректировку направлений деятельности СУП, для этого и нужна ее оценка.

В современных условиях оценка управления персоналом на предприятии является сложной по причине наличия объективных факторов, к которым относятся разные направления в подходах к этому вопросу [41].

Кадровая политика организации несет в себе цели, связанные с внешним окружением и для руководства внутренней средой, т.е. персоналом.

Причиной в необходимости развития кадровой политики предприятия служит связь с функцией мотивации персонала, а главным направлением ее развития является формирование эффективной рабочей силы [31, с. 63].

Зачастую в область кадровой политики попадают такие процессы как:

- Подбор и набор персонала.
- Адаптация и ввод в должность сотрудников.

- Оплата труда, система вознаграждения и взыскания.
- Обучение и развитие персонала.
- Формирование кадрового резерва.
- Внедрение системы мотивации персонала.
- Ротация и внутреннее продвижение персонала.
- Окончание трудовых отношений [6, с. 190].

Кадровая политика заключается в работе с персоналом, в которой заложена концепция развития предприятия, а именно, кадровая политика является стратегической составляющей, которая направлена на политику предприятия.

Функция кадровой стратегии состоит в определении методов, которые способствуют предприятию при получении необходимого персонала [27, с. 74].

Основные виды кадровой политики делятся на следующие подвиды:

- По масштабам кадровых мероприятий:

Пассивная – администрация глобальных изменений в кадровую политику не вносит, только пытается решить уже существующие проблемы, что говорит, о слабой отдаче со стороны сотрудников. Отдел кадров начинает работать только в определенных случаях. Это зачастую приводит к большой текучести кадров, что негативно отражается на эффективности выполнения работы.

Реактивная – основана только на отработке проблемных моментов в управлении персоналом, которые могут привести организацию к кризисной ситуации. Это происходит на предприятиях, которые плохо определяют задачу и приоритеты своей кадровой политики. В таком случае вся заинтересованность руководителя только в том, чтобы устранить следствие, но никак не на причину кризиса в кадрах, которая может проявиться неоднократно.

Превентивная – разрабатывается только на определенные случаи или на определенный период. Она не постоянная и ее необязательно закреплять

среди персонала. Есть конкретная цель под нее подбираются соответственно трудовые ресурсы, которые направлены на выполнение конкретной задачи.

Активная – если предприятие имеет прогнозы или конкретный прогноз и набор действий, то имеет место этот вид кадровой политики. Она направлена на достижение максимального результата. В таком случае привлекаются лучшие сотрудники, которые способны провести эту деятельность. Тут четко определены все приоритеты, нет исключений. Руководство держит всю ситуацию под контролем.

– По степени открытости.

Открытая – она стала более современной. Характерной особенностью является открытость возможностей трудовой деятельности. Карьерный рост возможен снизу вверх. Открытая кадровая политика способствует привлечению любых специалистов, если они имеют необходимые навыки и квалификацию. Подобной кадровой политикой пользуются предприятия телекоммуникаций и транспортные компании. Это своеобразный выход на рынок и заявление о себе мелкими начинающими компаниями [15, с. 187].

Закрытая кадровая политика, в ней управляющую должность занимает только тот работник, который долго время находится в организации. Вновь принятые работники могут рассчитывать только на начальные должности. Такая кадровая политика характерна компаниям, давно находящиеся на рынке, их деятельность стабильна, и рост не запланирован.

Предприятия, которые подходят к реализации кадровой политики ответственно, должны руководствоваться определенными принципами, нацеленными на достижение индивидуальных и организационных целей.

Основные принципы кадровой политики предприятия приведены в таблице 1, представленной в приложении А.

В первую очередь, в процесса создания кадровой политики, предприятие должно определиться с затратами на персонал, которые оно осилит. Например, предприятие хочет расставить приоритеты в вопросах закрытия вакантных должностей с помощью:

- студентов окончивших ВУЗы с оплатой труда ниже среднерыночной и затрат на их обучение сроком на несколько лет;
- специалистов, с оплатой труда равному среднему по рынку и выше, включающий полный социальный пакет, зависящий от экономического состояния организации;
- объединения работников без опыта с опытными специалистами и потенциалом руководителя с соответствующим вознаграждением [30, с. 91].

Для создания кадровой политики требуется принимать во внимание как внешние, так и внутренние факторы (см. таблицу 2 в приложении Б), влияющие на работу организации (их состояние на данный момент и прогнозы изменения).

Помимо этого, для расстановки преимуществ в КП и перспективного распределения ограниченных ресурсов организации (капитал, рабочее время работников и др.), требуется разработка сгруппированной схемы сотрудников по категориям (рисунок 1).

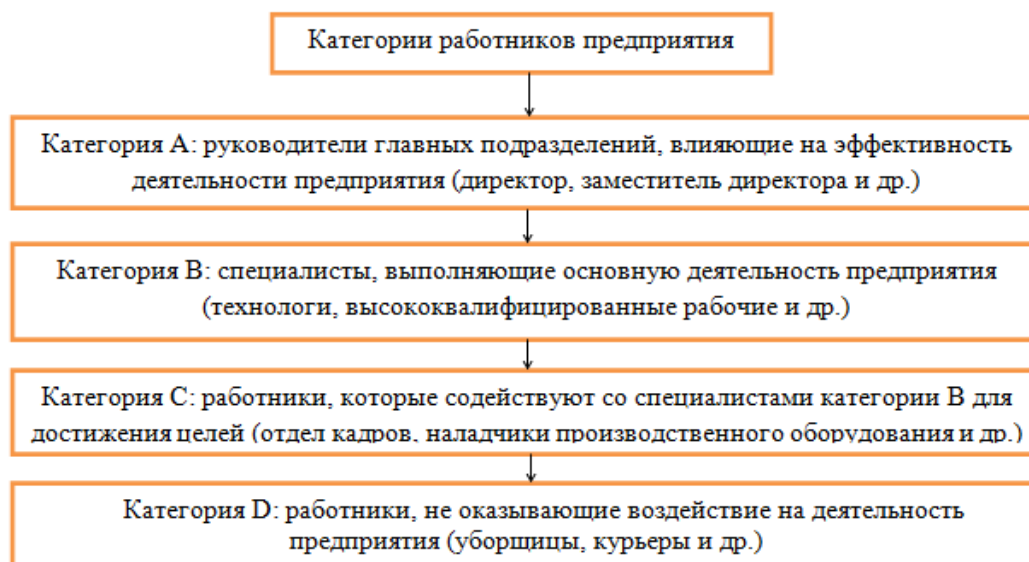


Рисунок 1 – Категории сотрудников предприятия

Источник: Уткин Э. А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. - М.: Гелеос, 2015. —С. 49.

Данная схема позволяет организации распределить свои ресурсы с наибольшей отдачей.

Во многих организациях кадры являются всего лишь одним из составляющих производства, а кадровая стратегия принадлежит разряду функциональных и зависит от стратегии предприятия.

Стратегии функционирования предприятия связаны с положением предприятия на рынке, к ним относятся:

- Стратегия минимизации издержек относится к предприятиям, чье производство (реализация) товаров массового потребления, где работникам не обязателен высокий уровень профессионализма, а главной целью является количество товаров. Организации, которые используют данную стратегию, сокращают расходы на работников за счет экономии фонда заработной платы, что влияет на высокий уровень текучести кадров. Предприятия рассчитывают свой «приемлемый уровень текучести кадров», при котором прибыль от экономии на работниках гораздо выше издержек текучести.

- Стратегия повышения качества – нацелена на многообразный потребительский спрос и выпуск товаров с неординарным дизайном, индивидуальными характеристиками, оказание услуг VIP-класса. Повышение цен на эту продукцию позволит компенсировать большинство расходов на персонал. Благодаря данной стратегии и повышения качества продукции легко можно добиться удовлетворенности в трудовых ресурсах.

- Стратегия фокусирования (направление организации на определенные рыночные ниши). К примеру, продажа товара в многообразных областях мира, изготовление товаров для определенных групп потребителей. При выборе предприятием этой стратегии ему не налагают больших требований к работе с кадровым ресурсом. При использовании в организации режимов не полной занятости возможно резервирование дополнительных человеческих ресурсов, с помощью разработки базы соискателей готовых работать, а также с помощью отсрочки замены старого оборудования на новое, позволяющего обеспечить увеличение производительности труда [24, с. 57].

Далее можно рассмотреть связь между стратегией развития бизнеса и КС. К основным видам стратегии развития компании относят:

- предпринимательскую стратегию, строящуюся на реализации определенных сделок и на выполнение всех поставленных задач заказчика, в результате становятся успешными среди недоразвитых конкурентов в этой сфере, а главной целью является – закрепление на рынке;

- стратегию динамического роста, чаще применяют молодые компании в любой сфере деятельности, с целью в минимальные сроки занять первенство среди конкурентов, или компании, которые относятся к сфере новейших технологий;

- стратегию умеренного роста, которая относится к предприятиям, твердо стоящих на рынке и функционирующим в традиционных сферах (строительство, автомобилестроение и др.);

- стратегию круговорота (циклическую), которую используют во время кризиса в экономической работе организации, когда требуется реструктуризация или «санация», сокращение нерентабельных направлений деятельности, ее главной целью является стабилизировать ситуацию в минимальные сроки, а в дальнейшем перейти к стадии роста;

- комбинированную стратегию, включающую в себя часть процессов вышеуказанных стратегий развития организации, где бизнес-организация является неким зонтиком для ряда бизнесов, которые могут, работая на разных рынках, иметь общую инфраструктуру [14, с.122].

Кадровая политика организации – это набор известных методов и приемов, что способны повлиять на организационный процесс предприятия. Все правила обязательно должны быть проверены на практике и должны улучшить не только производственную структуру, но и трудовой потенциал работников.

Как любая деятельность кадровая политика имеет свои этапы выполнения. Они состоят из:

- Исследование трудовых ресурсов предприятия, на основании которых строится прогноз.
- Определения основных моментов и приоритетов деятельности.
- Ознакомление администрации и кадров предприятия с принятой политикой. Основной путь продвижения информации.
- Определения бюджета для реализации новой кадровой политики, которая обеспечит эффективное стимулирование труда.
- Разработка основных мероприятий по формированию штата по персоналу.
- Осуществление поставленных целей путем специальных программ по развитию, адаптации сотрудников, повышение квалификации.
- Подведение итогов – анализ всей деятельности по организации кадровой политики, выявление проблемных мест, оценка потенциала сотрудников [29, с. 106].

На каждом предприятии свои методы и способы преобразования кадровой политики, но не на каждом все оформлено документально. Стоит заметить, что основная цель кадровой службы – обеспечение бесперебойного процесса работы, удержания ценных работников, создания подходящих условий для работы.

Деятельность в этой области начинается с выявления потребностей, которые необходимо удовлетворить. Определяются потенциальные возможности в работе с персоналом. Для формирования правильной кадровой политики необходимо выяснить самое важное для работы предприятия.

На формирование кадровой политики влияют:

Факторы внешней среды — это явления, с которыми предприятие должно считаться. От них нельзя уходить, так как все может быть закреплено на государственном уровне. Сюда относится:

- Состояние рынка рабочей силы.
- Тенденции экономического роста страны.

– Нормативно-правовая база РФ, которая может вносить изменения в Трудовой кодекс.

– Научно-технический прогресс (если появляются новые технологии, то нужны специалисты, которые смогут ими управлять) [2, с. 119].

Факторы внутренней среды – это то, что непосредственно происходит на самом предприятии. Сюда можно включить:

- Стиль управления персоналом.
- Основные цели достижения результатов.
- Способ руководства.
- Организационная культура.
- Образование и квалификация работников предприятия.
- Демографические характеристики персонала.
- Методы управления предприятием [15, с. 187].

Если говорить о разных предприятиях, то каждому свойственно определенное направление. Более наглядным и распространенным видом есть следующие направления, представленные ниже.

Управление персоналом организации – имеет одинаковый принцип управления, как к общим, так и индивидуальным идеям. В таком случае приходится искать постоянные компромиссы между работниками и высшим звеном.

Подбор и расстановка персонала состоит из нескольких принципов – это профессиональная компетенция, индивидуальность, соответствие, практические достижения. Характеризуется тем, что каждый работник отвечает своей квалификации и занимает свою должность. Обязательно он должен быть опытным и обладать профессиональными навыками, уметь соответствующе реагировать на существующий стиль управления.

Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности – данное направление включает несколько принципов: ротация, соответствие должности, проявление в работе, оценка индивидуальных качеств работника. Характеризуется тем, что продвижение производится на

основании конкурса или тендера. Производится активное обучение сотрудника, который должен приступить к руководящей должности. Кандидата определяют на основании его опыта.

Оценка и аттестация персонала должна определяться посредством принципа отбора критериев, качеством исполнения задач и оценкой квалификации работника. Так легко определяются необходимые показатели, направляющие кадровую политику и корректирующие ее развитие. С помощью этого подхода легко оценивается трудовой потенциал персонала и намечаются методы по достижению максимальной прибыли [21, с. 145].

Развитие персонала – строится с помощью принципов повышения квалификации, возможности саморазвития, способов самовыражения, данное направление является необходимым в кадровой политике предприятия, так как дает возможности максимально подготовить квалифицированные кадры.

Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда – важный момент, который определяется на основании принципов равномерного сочетания и стимулов. В этом случае должно быть поставлено задание и сроки их выполнения. Обязательно необходимо присутствие побудительных факторов, на основании чего человек будет использовать все свои лучшие качества [7, с. 9].

Основными видами инструментов кадровой политики являются:

- Кадровое планирование – перед тем, как применять определенные методы к работе необходимо построить четкий план, который перед этим стоит проработать. Имея хороший план, можно и построить правильную кадровую политику.

- Текущей кадровой работой является процесс, задействованный в реализации, однако некоторые моменты кадровыми работниками уже отработаны.

- Руководство персоналом – сложная деятельность, которая осуществляется специально обученным человеком. Этот сотрудник должен

иметь навыки в кадровой работе с персоналом, он должен иметь уважение в коллективе и к нему должны прислушиваться.

- Мероприятия по его развитию, повышению квалификации – это важный момент, который способствует хорошей и качественной работе. Перед тем как вводить новые мероприятия, необходимо изучить людей и их работу.

- Мероприятия по решению социальных проблем – в любом коллективе постоянно возникают разногласия и другие проблемные ситуации, которые администрация должна суметь решить.

- Вознаграждением и мотивацией достигается максимальная отдача от работников, всегда нужно мотивировать работника и соответственно вознаграждать его материально. Это дает ощущение работнику, что его труд полезен для предприятия и коллектива. [3, с. 138].

Таким образом, кадровая политика и наличие кадровых стратегий, которых порой не достаточно для обеспечения эффективного управления кадрами, образуют единый управленческий процесс. Именно поэтому требуется их реализация в практической деятельности через действенную систему управления персоналом и совершенную кадровую политику.

1.2 Специфика формирования кадровой политики малых предприятий

На сегодняшний день понятие кадровой политики предприятия имеет широкий смысл, для его более полного понимания важно изучить различные подходы различных ученых, разрабатывающих данную проблему в своих трудах.

Например, А.Я. Кибанов отмечал, что «кадровая политика организации - это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала,

на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом» [23, с. 57].

К.И. Кабушкин полагал, что сущностью кадровой политики является «подготовка кадров, их подбор, расстановка, использование, переподготовка, воспитание, организация творческого роста, создание кадрового резерва, планирование движения кадров, их переаттестация» [21, с. 104].

Прочие ученые представляют кадровую политику как систему, содержащую принципы, которые зависят от форм, методов, критериев и направлений работы с кадрами и руководством, они направлены на реализацию общественного производства и прочие сферы, относящиеся к народному хозяйству, высококвалифицированным управленческим кадрам, которые обладают нужными качествами и увязываются с целями деятельности и совершенствования организации [12, с. 98].

Обобщение и анализ вышеуказанных определений позволяют заключить, что кадровой политикой является система определенных правил и принципов, регламентирующих взаимодействие кадрового состава предприятия. Одна из основных целей кадровой политики заключается в формировании стратегических линий поведения в работе с кадрами, учитывая стратегию развития организаций. Стратегия развития предприятия и ее принципы построения напрямую влияют на разработку и внедрение методов и технологии управления персоналом.

Ценностью кадровой политики является ее прямое воздействие на формирование конкурентоспособного трудового потенциала, способствующего развитию предприятия и достижению поставленных перед ним самим целей.

Кадровая политика – основное направление деятельности в работе с трудящимися гражданами на предприятии. Через кадровую политику

осуществляется реализация задач и целей управления персоналом. Она подразумевает стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Основы кадровой политики и кадрового планирования заключены в самом понятии и элементах кадровой политики.

Определение кадровой политики – это направление работы с сотрудниками, которое выражено в совокупности методов, правил, норм и принципов, применяемых компанией [9, с. 22].

Не всегда кадровая политика отражается документально в организации. Однако, она существует у каждого работодателя и начинается с непосредственного управления людьми, а также определения нужного и наиболее успешного направления.

В каждой организации присутствуют субъекты и объекты кадровой политики.

Объекты кадровой политики – это трудящиеся на предприятии люди и их потенциал, а также правовые нормы и правила, устанавливаемые по отношению к персоналу. Субъектом кадровой политики называют активного участника кадровых процессов, наделенных правами и ответственностью. Например, директор по персоналу [28, с. 102].

Кадровая политика относится к составной части политики предприятия в целом. Она определяет характер взаимоотношений с персоналом, а также основные направления, формы и методы работы с сотрудниками.

Одна из важнейших проблем, решаемых кадровой службой, формирование оптимального кадрового состава компании. Для этого необходимо провести анализ и прогноз численности, структуры и состава работников, позволяющий определить потребность в персонале. Основные направления кадровой политики организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные направления кадровой политики

Направление	Описание
Переквалификация кадров	Обычно используется при переходе на новые технологии и методы работы.
Кадровое «омоложение»	Выражено в привлечении к труду более молодых специалистов и стимулирование к выходу на пенсию пожилых сотрудников, не соответствующих новым требованиям.

Источник: Составлено автором на основе анализа материала представленного в [6]

Элементы кадровой политики организации заключаются в:

- стиле управления;
- философии предприятия;
- правилах внутреннего распорядка;
- содержании коллективного договора;
- содержании устава предприятия [1, с. 24].

Она разрабатывается руководством компании и службой по персоналу.

Структура кадровой политики

Кадровая политика малого предприятия охватывает следующие проблемы:

- своевременное формирование штата работников и их профессиональная подготовка;
- распределение персонала по сферам занятости и видам деятельности;
- рациональное использование труда работников и их стимулирование;
- развитие комплексной системы управления человеческими ресурсами.

Кадровая политика компании имеет определенную структуру, у которой есть два основных аспекта:

– функциональный – определение стратегии, планирование потребностей, привлечение, отбор и оценка кадров, повышение квалификации;

– организационный – в организационной сфере кадровая политика охватывает всех работников и подразделения в организации, несущих ответственность за работу с персоналом [11, с. 88].

В настоящее время происходит активизация развития малого предпринимательства [25, с. 91]. Причиной этого послужило перестроение малых предприятий под измененные в процессе экономических перемен требования рынка. Главным преимуществом малых предприятий являются гибкость и мобильность в условиях кризиса, что позволяет им нести меньше потерь по сравнению с крупными компаниями [1, с. 28].

Малый бизнес – это вид предпринимательства, для которого характерно небольшое количество работников (до 100 человек), средняя выручка (до 800 миллионов рублей в год), упор на собственный капитал. Это не только экономическая, но и социально-политическая категория, для представителей которой характерно особое мировоззрение.

Бизнесмены такого типа быстро приспосабливаются к новым изменениям, обладают высокой адаптивностью к любым условиям труда.

В США к малым предприятиям относятся больше шести миллионов компаний, каждая из которых генерирует выручку до десяти миллионов долларов ежегодно. В данных организациях занята примерно треть всего трудоспособного населения, имеющего постоянную или временную работу. Именно отсюда формируется так называемый «средний класс», составляющий костяк хозяйственного благополучия страны

В нашей стране действует ФЗ N 209 от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего...», где определены основные принципы для отнесения компании к данной категории. Предусмотрены требования к организационной форме, среднесписочной численности сотрудников и выручке (максимальной). Предельный доход, который может получить организация, подлежит

пересмотру Правительством РФ, актуальное Постановление действует с 1 августа 2016 года. Сведения обо всех ИП и организациях, относящихся к данной категории, собраны в специальном Реестре [10, с. 40].

В наши дни существует тенденция к стремлению квалифицированных специалистов работать не только на крупные предприятия, но и вне зависимости от тенденций, сотрудничать и с малым бизнесом. Считается, что причиной тому являются особенности кадровой политики предприятий малого бизнеса.

Предприятия малого бизнеса имеют демократический стиль управления, поэтому сотрудники могут более тесно взаимодействовать между собой и с руководителями компании. [4, с. 37]. К примеру, когда руководители учитывают мнения и пожелание работников, принимая прямое участие в разрешении различных конфликтных ситуаций, в решении проблем, посвящает сотрудников в планы предприятия работы на будущее, и т.п.

В большинстве предприятий малого бизнеса нет службы управления персоналом. Кадровой политикой занимается менеджер либо само руководство предприятия. При всем при этом нет и традиционной кадровой документации, в отличие от средних и крупных предприятий. В этой связи малые предприятия несут меньше расходов [7, с. 15].

Повышение квалификации и обучение работники малых предприятий осуществляют по собственному желанию, оплачивая его сами, предприятие не дает на это направлений. Инициатива от малого предприятия исходит лишь тогда, когда руководство запланировало какие-либо изменения или модернизацию, например, запуск новой линии производства, введение новой услуги для потребителей, освоение и изучение нового сегмента рынка сбыта и пр. Иначе говоря, процесс обучения и повышения квалификации работников малых предприятий отличается периодичностью и нерегулярностью, а также отсутствием затрат на них.

К основным инструментам материального стимулирования персонала на малых предприятиях можно отнести:

- заработную плату, способную конкурировать с другими организациями;
- поощрения в виде премий, надбавки;
- предоставление дополнительных выходных дней за счет предприятия;
- социальный пакт сотрудников;
- помощь предприятия в оформлении ипотеки, кредита и др. [9, с. 30].

Кроме того, руководители малого бизнеса зачастую используют разнообразные нематериальные методы по стимулированию работников: оптимизируют условия работы, способствуют развитию благоприятной атмосферы в коллективе, предоставляют сотрудникам некоторую свободу в действиях, пристально относятся к личным особенностям каждого из сотрудников и умеют применять их в пользу предприятия, организуют разнообразные корпоративы и развлечения вне рабочего времени.

Таким образом, все вышеизложенное позволяет сделать вывод, что грамотно продуманная и организованная кадровая политика предприятия должна состоять из благоприятного климата в коллективе, хороших взаимоотношений руководителей и сотрудников, минимального уровня текучести кадров. Грамотно сформированная кадровая политика на предприятиях малого бизнеса влияет на конкурентоспособные возможности компании, на устойчивость на рынке.

Независимо от размеров предприятия эффективность его деятельности тесно взаимосвязана с наличием квалифицированных кадров в нем. Если предприятие или субъект малого бизнеса рассчитывает на устойчивое развитие и эффективную деятельность, то оно должно привлекать высококвалифицированный персонал. В этих целях руководство предприятием или менеджер соответствующего звена должны иметь навыки

по привлечению высококвалифицированного персонала. Им необходимо соблюдать два простых правила:

- чаще привлекать кандидатов на более высокую должность из числа сотрудников фирмы;
- применять, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны [13, с. 159].

Также малые предприятия должны уделять внимание развитию и обучению персонала, эти направления являются одними из важнейших в стратегии управления персоналом, а также оказывают влияние на успешность деятельности компании. Вложение средств в совершенствование и развитие кадрового состава сказывается значительно положительно, чем вложения в улучшение производственного процесса, к примеру.

Развитие кадров обязано стать главной задачей для малого предприятия и для этого необходимо осуществлять:

- поддержку наиболее способных к обучению сотрудников;
- распространение и интеграцию знаний и передового опыта;
- адаптацию и, при необходимости, обучение новичков;
- осознание управленческим персоналом степени значимости кадровой политики и стремление к снижению уровня текучести кадров.

Касаясь системы оплаты труда, руководители предприятия на основе актуального законодательства должны сами выбирать формы, системы и величины оплаты труда собственных работников, использовать все дополнительные выплаты, к которым относятся надбавки, премии, командировочные и т.п.

Целью рационально организованной оплаты труда нужно считать обеспечение соответствия между величиной и трудозатратами работника в общие результаты деятельности организации сферы малого бизнеса, т.е. установления соответствий между мерами труда и мерами потребления [8, с. 39].

При выстраивании системы найма, развития и обучения работников в зависимости от нужд персонала, реализуя стратегию предприятия, руководство и в условиях малого бизнеса может формировать профессиональный кадровый состав и коллектив единомышленников.

Изменчивые условия рынка и новые тенденции в области управления персоналом требуют от компаний постоянно совершенствовать подходы в управлении человеческим капиталом. Что же может стать источниками совершенствования кадровой политики предприятия:

- изменения условий на рынке труда;
- появления новых технологий;
- существенная смена поколения в управленческом составе предприятия;
- смена собственника предприятия;
- различные формы реструктуризации и реорганизации;
- новые методы в области управления персоналом;
- обратная связь от персонала компании [36, с. 198].

Необходимо отдельно отметить то, что вовлеченность персонала компании в оптимизацию бизнес процессов организации — задача не из легких, но в случае удачи, сулящая много пользы как для топ-менеджмента, так и для коллектива. Особенно актуально это утверждение в вопросе кадровых подходов. Если в компании кадровая политика направлена на создание комфортной атмосферы труда и повышения продуктивности, то коллективу должна быть предоставлена возможность высказать свое мнение и пожелания к тому, каким образом реализуется кадровая политика. По средствам обратной связи, отдел кадров может получить ценную информацию о том, как на местах работают политики и процедуры, какие направления кадровой политики требуют корректировок и совершенствования.

Обратная связь от сотрудников может быть реализована в виде:

- возможностей высказывать свои предложения отделу кадров через внутренние форумы и почтовые порталы;
- публикации проектов новых политик и процедур в открытом доступе для обсуждения и внесения предложений от коллектива;
- приглашение представителей коллектива принять участие в разработке тех или иных аспектов кадровой политики;
- регулярные формы анкетирования сотрудников [29, с. 106].

Все эти меры позволяют создать двусторонний диалог между топ-менеджментом, компанией и коллективом, повысить степень вовлеченности сотрудников в вопросы управления предприятием и обеспечить лучший уровень поддержки и понимания персоналом принципов и основных направлений кадровой политики предприятия.

Таким образом, кадровая политика предприятия представляет собой сложный процесс организации персонала и систематизации мероприятий по его развитию. Комплексный подход к ее развитию позволяет решить ряд внутренних проблем внутри коллектива организации, создать благоприятный климат между сотрудниками, наладить взаимоотношения с руководством, решить вопросы комплексного характера от подбора персонала, до его переобучения.

Итак, предприятия малого предпринимательства периодически должны обновлять свою кадровую политику, т.к. в течение времени работники меняют свой взгляд на работу и могут стать как более полезными для компании, так и менее эффективными. Внедрение инноваций положительно сказывается на результатах, которых добиваются новые работники с иным отношением к производственному процессу. Не следует придерживаться устарелой кадровой политики, т.к. своей неэффективностью она может вовсе привести к ликвидации предприятия. Отдельно отметим целесообразность внедрения кадровой политики в такие предприятия, в которых численность работников от ста человек, тогда она будет выгодной и эффективной.

ГЛАВА 2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Зарубежный и отечественный опыт в формировании кадровой политики малого предприятия

Предприятия малого бизнеса в сравнении с крупными имеют меньшую устойчивость в рыночных условиях и более острую конкуренцию, в этой связи сложности в управленческой сфере здесь играют наиболее важную роль. Отметим, что для любого предприятия достижение его первостепенных целей связано с эффективным использованием человеческих ресурсов. Работники предприятий – это тот персонал, который работает по найму, обладающий качественными характерными чертами и взаимодействует на основе трудовых отношений с работодателем. Руководство малых предприятий должно иметь высокий профессионализм в управлении персоналом, т.к. этого требуют особенности малого предпринимательства.

В условиях кризиса управления несомненный интерес представляет зарубежный опыт кадрового менеджмента, который может быть использован для отечественных предприятий малого бизнеса.

В случае с отечественными предприятиями, в зависимости от задач, которые решаются на различных стадиях развития организации, определяются содержание и специфика деятельности по менеджменту кадровой политики. Процессы организации: организационные, производственные, технологические и другие, происходящие на каждом этапе жизненного цикла предприятия, требуют соответствующего кадрового обеспечения [16, с. 90].

Один из путей эффективного управления организацией лежит через понимание формирования кадровой политики предприятия.

Для разработки и внедрения действенной системы, содержащей формы и методы управления персоналом необходимо знать: во-первых, уточнить этап жизненного цикла предприятия; во-вторых, каким образом система кадрового менеджмента оказывает влияние на развитие организации.

Кадровая политика позволяет обеспечить и контролировать необходимое равновесие процесса обновлений, сохранение численности и качества состава работников. Принятие тех или иных решений продиктовано необходимостью самого предприятия, важную роль играют требования существующего законодательства и состояние рынка труда. В зависимости от жизненного цикла организации выбирают пассивную, реактивную, превентивную или активную политику [43].

Отличительной чертой формирования кадровой политики отечественных организаций, относящихся к малому бизнесу является то, что во многих организациях кадры – всего лишь одна из составляющих производство, а стратегия кадров принадлежит разряду функциональных и зависит от стратегии предприятия.

Кадровая политика предприятия малого, среднего и крупного бизнеса в России всегда основывается на стратегии функционирования предприятия и связана с положением предприятия малого бизнеса на рынке, к ним относятся [26, с. 106]:

1. Стратегия минимизации издержек относится к тем предприятиям, чье производство (реализация) основано на товарах массового потребления. В таком случае, работникам не обязателен высокий уровень профессионализма, а главной целью является количество реализованных товаров. Организации, которые используют данную стратегию, сокращают расходы на работников за счет экономии фонда заработной платы, что влияет на высокий уровень текучести кадров. Предприятия рассчитывают свой «приемлемый уровень текучести кадров», при котором прибыль от экономии на работах гораздо выше издержек текучести.

2. Стратегия повышения качества – нацелена на многообразный потребительский спрос и выпуск товаров с неординарным дизайном, индивидуальными характеристиками, оказание услуг VIP-класса. Повышение цен на эту продукцию позволит компенсировать большинство расходов на персонал. Благодаря данной стратегии и повышению качества продукции легко можно добиться удовлетворенности в трудовых ресурсах.

3. Стратегия фокусирования (направление организации на определенные рыночные ниши). К примеру, продажа товара в различных областях мира, изготовление товаров для определенных групп потребителей. При выборе предприятием этой стратегии ему не налагают больших требований к работе с кадровым ресурсом. При использовании в организации режимов не полной занятости возможно резервирование дополнительных человеческих ресурсов, с помощью разработки базы соискателей готовых работать, а также с помощью отсрочки замены старого оборудования на новое, позволяющего обеспечить увеличение производительности труда [37].

Далее можно рассмотреть связь между стратегией развития бизнеса и кадровой политикой в целом, именно эта характерная черта отличает кадровый менеджмент отечественных предприятий от зарубежных. К основным видам стратегии развития компании относят:

- предпринимательскую стратегию, строящуюся на реализации определенных сделок и на выполнение всех поставленных задач заказчика, в результате становятся успешными среди недоразвитых конкурентов в этой сфере, а главной целью является – закрепление на рынке;

- стратегию динамического роста, чаще применяют молодые компании в любой сфере деятельности, с целью в минимальные сроки занять первенство среди конкурентов, или компании, которые относятся к сфере новейших технологий;

- стратегию умеренного роста, которая относится к предприятиям, твердо стоящих на рынке и функционирующим в традиционных сферах (строительство, автомобилестроение и др.);

– стратегию круговорота (циклическую), которую используют во время кризиса в экономической работе организации, когда требуется реструктуризация или «санация», сокращение нерентабельных направлений деятельности, ее главной целью является стабилизировать ситуацию в минимальные сроки, а в дальнейшем перейти к стадии роста;

– комбинированную стратегию, включающую в себя часть процессов вышеуказанных стратегий развития организации, где бизнес-организация является неким зонтиком для ряда бизнесов, которые могут, работая на разных рынках, иметь общую инфраструктуру [17, с.122].

Таким образом, кадровая политика и наличие кадровых стратегий, которых порой не достаточно для обеспечения эффективного управления кадрами, образуют единый управленческий процесс на предприятиях России. Именно поэтому слабым местом в кадровой политике отечественных предприятий можно считать сложности реализации стратегий развития предприятия в практической деятельности через действенную систему управления персоналом.

В развитых странах запада, а также и Востока все большее распространение принадлежит привлечению работников к управлению, которое осуществляется в разных формах и на разнообразных уровнях.

Например, подготовка кадров в Японии это одна из неотъемлемых частей общей системы трудовых отношений, при этом основой является организация производственного процесса и развития творческого потенциала японских фирм.

Кадровая политика, в конечном счете, сводится к выработке некоего набора кадровых решений, в основе которых лежат разные методы оценки персонала и кадрового состояния организации.

Кадровые службы за рубежом начали появляться вначале как отделы, в их обязанности входили обычные канцелярские функции.

Крупные заграничные компании, имеющие собственный кадровый отдел или предпочитающие услуги кадрового агентства, начинают

разыскивать потенциальных сотрудников еще тогда, когда они находятся на 2-3 курсе обучения. Путем тестирования среди молодежи отыскиваются самые перспективные люди, с которыми и начинается дополнительная развивающая и ознакомительная работа. Она заключается в добровольном посещении лекций, посвященным сфере деятельности потенциального работодателя, целям и задачам его существования, внутрикадровой политике и многому другому.

После окончания курса лекций возможные будущие сотрудники фирмы сдают письменное тестирование, проходят собеседование и собирают пакет необходимых документов. В него входят общеобязательные бумаги, а также справки об отсутствии судимости или серьезных проблем со здоровьем, не совместимых с видом деятельности компании.

В США ведется несколько иная политика, направленная на привлечение молодых специалистов, имеющих степень магистра или доктора наук. Причем больше всего требуются именно директора по управлению персоналом, навыки и знания которых очень высоко ценятся. Молодой специалист проходит начальную степень стажировки с минимальным окладом, причем каждый месяц ему нужно работать на совершенно новом для него участке.

Все это время за ним наблюдает куратор из кадрового отдела, который ставит перед испытуемым разные производственные задачи и четко отслеживает их качественное выполнение. По истечении 6-12 месяцев «новобранец» может стать полноценным членом коллектива и продвигаться по карьерной лестнице во всех возможных направлениях.

В большинстве фирм западных стран наметилась тенденция к увеличению численности аппарата кадровых служб [32, с. 187].

Поиск новых форм, а также методов управления персоналом волнует большинство японских фирм, так как основной проблемой управления кадрами становятся затраты на содержание персонала.

Так, например, в фирмах ФРГ кадровая политика проводится специальными службами, их состав зависит от численности в ней занятых, примерно 1 сотрудник кадровой службы на 100-150 человек.

На сегодняшний день принимаемые меры по совершенствованию кадровой политики, прежде всего, затрагивают основы традиционного японского управления: принцип пожизненного найма, повышение зарплаты и продвижение в должности. Также заслуживает особого внимания подбор работников. Процесс поиска квалифицированных специалистов осуществляется с помощью прессы, которая публикует объявления о наличии вакантных мест.

Каждое предприятия любого размера имеет в своих целях не только получение прибыли, но и прочие цели, которые могут оправдать его существование на рынке. Предприятие должно ориентироваться на свои цели, миссии и стратегии. Руководители должны понимать и осознавать наиболее важные направления деятельности своего предприятия, обязаны доносить до работников эти постулаты, цели для достижения предприятия, указывать на его идеалы. Работники же в свою очередь должны осознавать, что их труд – это не только выгода для них самих, но и стимул к взаимодействию в работе в достижении целей своего предприятия. [38, с. 11].

Кадры делают предприятие – этот постулат наиболее точно отражает сущность кадровой политики японских предприятий. Процесс оценки персонала, принимаемого на работу, у них начинается с анализа биографий и личных дел. Обязателен к проведению устный экзамен как собеседование, групповые дискуссии, тестирования на знания и умения. Предприятия в своей практике выставляют критерии к соискателям в совмещении профессий, способности к работе в коллективе, понимания значения труда одного работника на общее благо, скорость и умение в решении производственных проблем, успешное решение разнообразных задач, грамотность и графические навыки. Зачастую соискатели должны пройти

предварительные испытания способностей работы в полуавтономных коллективах.

При приеме на работу работника знакомят с перечнем его трудовых функций, прав и ответственностей.

В предприятиях Японии считается, что работник, занимающий руководящий пост обязан быть специалистом широкого профиля, чтобы работать на любом участке предприятия. В этой связи, повышая свою квалификацию, руководители отделов или подотдела выбирают для изучения новое направление своей деятельности, не работав в ней раньше. осуществляется процесс постоянной ротации персонала предприятия. Сущность которой состоит в том, что на предприятиях Японии каждые 3-5 лет запланирован переучивание работников и повышение их квалификации, не выходя за рамки основной профессиональной направленности.

Работники предприятий с гуманитарными навыками в образовании, которые работают по направлению административной службы и службы продаж, вне зависимости от этого могут быть переведены в иной профиль деятельности. Работники с высшим инженерным образованием чаще других могут быть переведены совсем на иной профиль деятельности. В случае с рядовыми рабочими и специалистами показатели частоты перераспределения по предприятию зависят от нескольких параметров, сюда относятся возраст, стаж и первоначальная специальность. Таким образом, каждый работник может приобрести по несколько специальностей, что делает его специалистом широкого профиля.

Главная проблема взаимозаменяемости работников на предприятии решается как раз регулярной ротацией кадров. Японские предприятия ничего не достигнут, взвалив всю интеллектуальную деятельность на руководителей. На предприятии каждый работник вносит свой посильный вклад, а работа персонала низшего звена не может быть представлена только как физический труд. На сегодняшний день в японских предприятиях заведено получать от каждого из своих сотрудников по несколько

рациональных предложений в год, например, предложения по облегчению их трудовой деятельности, рациональности труда, без опоры на инструкции и команды руководства [33, с.6].

Японские предприятия в основах своей деятельности по формированию организационной структуры управления персоналом ставят во главу принципы групповой ответственности. Он заключается в том, что японский вариант формальной организационной структуры управления не содержит в себе детально проработанных шкал по распределению прав и обязанностей работников, она наиболее ориентирована на обеспечение эффективной деятельности некоторых структурных звеньев, к ним относятся отделения, отделы и службы предприятия. Минусом можно считать отсутствие, при таком построении схемы, четких процедур принятия управленческих решений, отсутствие детальных должностных инструкций, а управляющие имеют значительную самостоятельность в принятии решений по оперативным вопросам в собственном отделении при наличии четких ориентаций на главные цели и задачи предприятия.

Акцент приходится на организацию горизонтального и не формализованного взаимодействия, на обмен информацией и взаимных консультациях. Отличительной чертой японской кадровой политики можно считать не соответствие распределенных полномочий и ответственности персонала существующей организационной структуре. То есть высшее руководство делегирует почти все свои полномочия по решению важных вопросов на своих подчиненных, стимулируя их тем самым проявлять себя с самой лучшей стороны.

Перейдем к анализу особенностей американской кадровой политики.

В целом кадровая политика США основывается на одинаковых принципах. При подборе кадров и их приеме качественным критерием отбора остаются специализированные знания и профессиональные навыки работника.

К общим характеристикам подбора работников остаются направленность образования, наличие опыта в работе, психологические характеристики, навыки работы в коллективе. Руководители на американских предприятиях назначаются.

Особенно пристальное внимание уделяют обеспеченности предприятия профессиональными кадрами рабочей направленности, например, наладчик, инструментальщик, персонал по ремонту. Предприятия более ориентированы на узкую профессиональную направленность управленцев, инженеров и ученых. Американский специалитет в основном построен на профессионалах узких областей знаний, в этой связи продвижение их возможно лишь по вертикали [42, с. 109].

Приведем пример, работник финансовой сферы сможет продвинуться по карьере лишь в области финансов. Эта особенность говорит об ограниченности возможностей в продвижении работников по уровню управления, провоцирует текучесть кадров, когда работники переходят из одного предприятия в другое.

Отметим также, что все соискатели должны пройти тестирования для определения их профессиональных навыков. После того, как работник принят, его вводят в должность, знакомя с должностными обязанностями и инструкциями, которые соответствуют направлению его профессии, а также направлению деятельности предприятия и в совокупности ее организационной структуре.

Традиционная американская школа менеджмента предусматривает формирование организационной структуры и процесс управления на предприятиях на основе четких схем по распределению ответственности и полномочий, использование четко выстроенных должностных инструкций, механизма взаимодействия и контроля.

В американских предприятиях полномочия сконцентрированы на отдельных управленцах – это является особенностью их организационных

схем. Эти менеджеры несут личную ответственность за свою управленческую деятельность

В американских предприятиях, прежде чем уволить сотрудников, в том числе и управленцев, проводят серию мероприятий по оценке и воспитанию работника, за исключением серьезных ситуаций. В целом, оценка трудовой деятельности работника проводится 1-2 раза за год. Результат проведенного оценочного мероприятия изучается начальством и фиксируется. Этот документ заключается в перечне недостатков по работе и способов их устранения, кроме того, если есть необходимость, то выносится предупреждение о возможности увольнения этого работника, либо отсрочка этого решения до улучшения качества его трудовой деятельности. Отличительно и то, что решение об увольнении персонала принимается руководителями на два или три уровня выше непосредственного начальника [35].

Если работник состоит в профсоюзе, то на основе трудового соглашения, причина произошедшего разглашается. За работником остается право на обжалование в суде решения о его увольнении, либо в других инстанциях.

На сегодняшний день наблюдается сокращение персонала функциональных служб, когда предприятия переживают реорганизацию. По причине этого, когда административный персонал подвергается сокращению, приходится пересматривать всю систему информационного взаимодействия и процедуры принятия решений.

Важным критерием эффективной кадровой политики как для предприятий в Японии, так и для американских фирм является соотношение численности рабочих и служащих.

В 2016 году в Японии на одного инженера приходилось по три рабочих, что составляло 25 % персонала, а на американских предприятиях это соотношение выражалось как 1 к 7.

Этот факт свидетельствует о том, что японские предприятия обгоняют американские по доле научно-технического персонала в своем составе в два раза.

Итак, по итогу краткой сравнительной характеристики основных принципов в построении кадровой политики японских малых предприятий и небольших американских фирм, необходимо отметить важную роль общей культуры поведения, которая принята в этих странах. В американских предприятиях это прослеживается довольно четко – существуют четкие границы иерархии даже в распределении стояночных мест среди работников предприятий, в порядке питания, в рабочих местах и пр.

В японских предприятиях этой разграниченности нет, и никак не проявляется, для всех работников разных категорий и полномочий единые условия труда, их единая организация, а также совместный досуг и т.д. [20, с. 16].

Можно сделать вывод, что сравнительная характеристика американской, европейской и японской кадровой политики, позволила выявить существенные различия как по принципам работы с человеческими ресурсами, так и по принципам организации и управления предприятиями.

Из приведённого сравнения следует, что японская кадровая политика представляет собой особый вид кадровой политики, который сильно разнится с американской и европейской кадровой политикой. Его особенностью является то, что он основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны [39, с. 95].

Для отечественных малых предприятий кадровая политика является одной из основных систем, регулирующих взаимоотношения членов коллектива, именно на ее совершенстве базируется общий успех деятельности предприятия. Однако не все небольшие предприятия стремятся к ее разработке и внедрению, особенно в регионах, это связано с крупными финансовыми вложениями и временными затратами на кадровую политику. Тем не менее, если современными правилами установления порядков внутри

организации пренебречь, то такая фирма не сможет составить достойную конкуренцию остальным участникам рынка.

Таким образом, изменчивые условия отечественного рынка и новые тенденции в области управления персоналом требуют от компаний постоянно совершенствовать свои подходы в управлении своим человеческим капиталом. Необходимо перенимать полезный опыт в развитии кадровой политики современных предприятий.

2.2 Совершенствование кадровой политики на примере малого предприятия ООО НПО «Пензанефтемаш»

Деятельность ООО НПО «Пензанефтемаш» заключается в предоставлении инжиниринговых услуг в сфере комплексного обустройства объектов нефтегазовой, нефтегазоперерабатывающей и нефтехимической отраслей от проектирования до сдачи объектов в эксплуатацию, включая комплексное опробование, обучение эксплуатационного персонала заказчика, опытно-промышленную эксплуатацию и постгарантийное обслуживание.

Объемы производства ООО НПО «Пензанефтемаш» с 2016 года имеют тенденцию к увеличению, динамика представлена на рисунке 2.

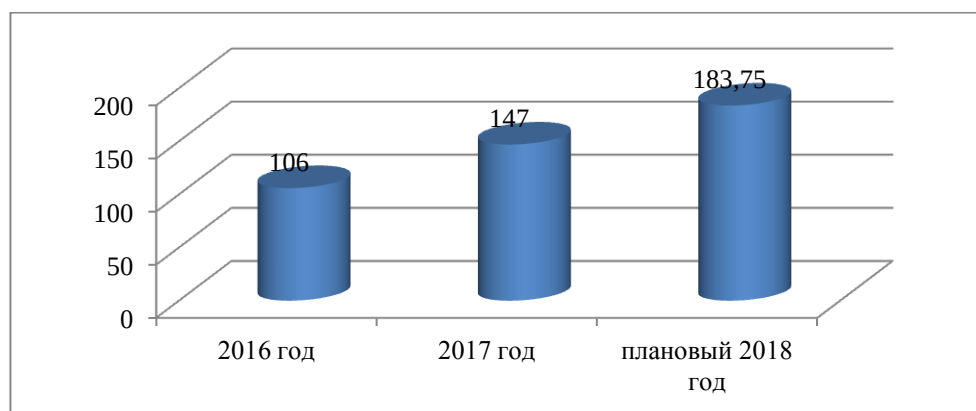


Рисунок 2 – Динамика роста объемов производства
ООО НПО «Пензанефтемаш» с 2016 по плановый 2018 гг., в млн. руб.

Источник: Составлено автором на основе отчетности НПО «Пензанефтемаш»

На графике мы видим, что почти на 40%, по итогам 2017 года ООО НПО «Пензанефтемаш» увеличил объемы своего производства по сравнению с 2016 годом, а в 2018 году планируется увеличить еще на 20-25% выпуск продукции, что окажется почти вдове больше по сравнению с 2016 годом.

В течение 10 лет ООО НПО «Пензанефтемаш» является динамично развивающимся предприятием. Нарастив объемы от 10 до 30% в год. 2016 год, на удивление, стал наиболее удачным в динамике повышения объемов производства предприятия, не смотря на кризисные явления в стране и при наличии внешнеторговых ограничений. По этой причине большее внимание в деятельности предприятия стало обращаться на развитие и продвижение предприятия на внутренних рынках и рынка стран СНГ.

Это произошло за счет расширения новых рынков, вхождения в поставщики Газпрома, наличия крупных контрактов с компаниями «Роснефть», «Сургутнефтегаз», сверхзадачей на 2018 год остается сохранение данных объемов.

Официально осуществлять профессиональную деятельность, допускаться к процедуре предварительного квалификационного отбора и к участию в тендерах Группе Компаний "РусГазИнжиниринг" обеспечивает наличие свидетельств о допуске, выданных саморегулируемыми организациями строителей, проектировщиков и инженерных изыскателей (СРО).

Характерными чертами предприятия является:

1. Вовлеченность высшего руководства в процесс распределения ответственности, реализации многоуровневого контроля и быстроту принятия решений:

– Матричная система управления проектом (оптимальное распределение ресурсов и регулярное быстрое получение актуальной информации о ходе реализации работ одновременно со всех компаний/филиалов от всех служб).

– Регулярность проведения производственных совещаний, в т.ч. посвященных вопросам качества (с автоматизированной системой контроля исполнения Протоколов - СКЗ).

2. Многоуровневая система планирования и отслеживания исполнения планов (три уровня планов-графиков работы над проектами:

- 1-го уровня, базовый.
- 2-го уровня с детализацией по видам работ.
- 3-го уровня с детализацией до исполнителей.

3. Управление несоответствиями:

- внешними (отслеживаются и анализируются все «неприятные» письма на высшее руководство, как от Заказчиков, так и от подрядчиков);
- внутренними (отслеживаются и анализируются все замечания нормоконтролеров, ГГЭ [34, с. 15].

Ресурсы организации:

1) Материально-технические ресурсы.

А) Регулярное повышение уровня приобретаемого ПО для проектирования (3D, 4D, 1С, в планах –Бизнес Студии), разработка собственных программных продуктов (по трудозатратам, по обмену ИД между отделами/филиалами...).

Б) Улучшение условий труда (закупка новых помещений, уход от аренды...), аттестация рабочих мест.

В) Активное использование ИТ-технологий (для проведения совещаний с филиалами -скайп, для внутренних коммуникаций -портал...).

2) Кадровые ресурсы.

А) Система отслеживания и повышения квалификации специалистов во внешних учебных заведениях (с базой данных специалистов, составлением и отслеживанием исполнения Программ обучения, подтверждением результатов повышения квалификации).

Б) Кадровый резерв, формируемый по результатам регулярной аттестации.

В) Обязательный 1-ый этап подготовки к аттестации – обучение СТО (с подготовкой программ обучения, презентаций, устным/письменным тестированием по итогам).

Г) Реализация программы Повышения лояльности к компании (мероприятия досуговые, спортивные, помощь детским садам, детским домам, ящики доверия, психологические тестирования микроклимата филиалов, обучение новых сотрудников не реже 1р/квартал).

На предприятии ключевыми кадровыми документами по управлению персоналом выступают Устав, Коллективный договор, должностные инструкции, инструкции, методические рекомендации.

Согласно Положению об отделе кадров ООО НПО «Пензанефтемаш» отдел кадров является структурным подразделением предприятия.

Структура отдела кадров ООО НПО «Пензанефтемаш» наглядно представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура отдела кадров ООО НПО «Пензанефтемаш»

Источник: Составлено автором на основе анализа внутренней документации ООО НПО «Пензанефтемаш»

Специалисты отдела кадров в своей деятельности руководствуются Конституцией Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Пензенской области, содержащими нормы трудового права, а также Уставом.

Контроль за деятельностью отдела кадров осуществляют (в пределах своей компетенции) начальник отдела кадров, Роструд (или Государственная инспекция труда в Пензенской области,) органы прокуратуры, а также иные государственные органы и должностные лица в случаях, предусмотренных законодательством РФ.

Руководителем отдела кадров является начальник отдела кадров. Начальник отдела кадров организует работу отдела кадров и обеспечивает выполнение возложенных на него функций. Начальник отдела кадров распределяет обязанности между работниками отдела кадров и осуществляет текущее руководство и контроль за их работой.

Работники отдела кадров и делопроизводитель непосредственно подчиняются начальнику отдела кадров и выполняют трудовые функции, предусмотренные соответствующими должностными инструкциями.

Целью деятельности отдела кадров является формирование кадрового состава предприятия (подбор, учет и расстановка кадров), получение, комбинирование и обработка персональных данных на каждого работника предприятия, обеспечение своевременного, единообразного и полного учета этих данных, систематизация документов, а также обеспечение соблюдения правил хранения, передачи и любого другого использования персональных данных работников.

Отдел кадров занимается:

- обеспечением разработки кадровой политики и стратегическим развитием предприятия;
- разработкой условий приема на работу по конкурсу, подготовкой и организацией работы конкурсной комиссии;
- обработкой персональных данных работников;
- выдачей различных направлений и копий документов, которые связаны с трудовой деятельностью;

- ознакомлением сотрудников под роспись с различными внутренними нормативно-правовыми актами и актами регионального и федерального значения;
- ознакомлением под роспись некоторых категорий работников (несовершеннолетних, инвалидов, беременных женщин, одиноких родителей, имеющих детей в возрасте до трех лет) с их правами, предусмотренными статьями 96, 259, 264 и 268 Трудового кодекса РФ;
- оформлением письменных мотивированных отказов в приеме на работу;
- оформлением трудовых договоров на вновь принятых работников предприятия, а также оформлением дополнительных соглашений о внесении изменений в трудовые договоры;
- оформлением приказов по личному составу и по оперативной деятельности;
- оформлением документов, необходимых работникам для получения сертификата специалиста, повышения квалификации, присвоения (подтверждения) квалификационной категории;
- оформлением наградного материала на работников;
- оформлением справок о прошлой и настоящей трудовой деятельности работника;
- оформлением приказов по личному составу и по оперативной деятельности;
- ведением книги регистрации принятых и уволенных работников;
- ведением раздельного учета отдельных категорий работников;
- подсчетом трудового стажа, подсчетом стажа по профилю работы;
- контролем за своевременным составлением графика отпусков и за соблюдением порядка предоставления работникам ежегодных оплачиваемых отпусков;

- обеспечением сохранности документов и информации, содержащей конфиденциальные сведения о персональных данных работников;
- обеспечением выполнения требований Конституции РФ, Трудового кодекса РФ, иных федеральных законов и нормативных правовых актов РФ и Пензенской области и др. функции.

Необходимо подчеркнуть, что в условиях малочисленности сотрудников отдела кадров часть задач по данному вопросу должна решаться другими работниками управленческого звена [40, с. 74].

Каждый сотрудник отдела кадров имеет должностную инструкцию, в которой прописаны основные цели, задачи, функции, полномочия и т.д. каждого сотрудника.

Начальник отдела кадров должен знать Конституцию РФ, Трудовой кодекс РФ, федеральные законы и нормативные правовые акты РФ и Пензенской области, Устав ООО НПО «Пензанефтемаш», локальные нормативные правовые акты предприятия, порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах, структуру и штатное расписание предприятия, правила и нормы охраны труда.

Распоряжения начальника отдела кадров (по вопросам, относящимся к его компетенции) являются обязательными для исполнения работниками отдела кадров и руководителями структурных и обособленных подразделений предприятия.

Обязанности начальника отдела кадров заключаются в следующем:

- оформляет письменные мотивированные отказы в приеме на работу;
- обеспечивает ознакомление работников под расписку с локальными нормативными актами, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Пензенской области (в части, касающейся данных работников) в случаях, установленных законодательством Российской Федерации;

- обеспечивает своевременную передачу в бухгалтерию сведений, необходимых для начисления работникам заработной платы, оплаты отпусков, выплаты денежной компенсации за неиспользованный отпуск и т.п.;

- осуществляет контроль за соблюдением трудового законодательства, Правил внутреннего трудового распорядка, Положения о защите персональных данных работников, Графика отпусков и иных локальных нормативных актов, а также контроль за соблюдением условий трудовых договоров и исполнением приказов, подписанных руководителем предприятия;

- накладывает резолюцию на письменные заявления работников о выдаче заверенных надлежащим образом копий кадровых документов, связанных с работой;

- анализирует причины «текучести» кадров и разрабатывает мероприятия по их устранению и др. обязанности [18, с. 101].

Начальник отдела кадров имеет право:

- принимать участие в подборе работников;
- получать информацию, необходимую для выполнения трудовых обязанностей;

- принимать решения в пределах своей компетенции;
- отдавать работникам Отдела кадров обязательные для исполнения распоряжения (указания, поручения), соответствующие уровню их компетенции и квалификации. Контролировать выполнение этих распоряжений (указаний, поручений);

- вносить на рассмотрение директора предприятия предложения по вопросам организации работы отдела кадров.

ООО НПО «Пензанефтемаш» является частью крупного холдинга «РусГазИнжиниринг». Ввиду чего на предприятии четко выстроена кадровая политика. Однако, так как ООО НПО «Пензанефтемаш» является лишь

частью холдинга, существует множество локальных изменений в кадровой политике.

Для устройства на работу соискатели обычно сами приходят в Отдел кадров и интересуются об имеющихся вакансиях. Либо происходит найм практикантов.

При найме работнику сообщаются условия работы, имя непосредственного руководителя, оговариваются условия выплаты заработной платы. Вопросами оплаты труда занимается Бухгалтерия и Планово-экономический отдел. Перед тем, как сотрудника принять, он проходит медицинский осмотр, а также направляется к специалистам по охране труда, где его знакомят с техникой безопасности и особенностями работы его дальнейшей работы. Затем, когда согласно заключению врачей сотрудник по состоянию здоровья подходит для должности, на которую нанимается, его принимают на работу.

Кадровую политику на данном предприятии нельзя назвать идеальной, более того, в процессе интервью было выявлено большое количество недовольств от сотрудников в вопросе организации труда и деятельностью управленческого аппарата.

Для более полного анализа эффективности кадровой политики было проведено глубинное интервью с дефектоскопистом РГГ и начальником отдела кадров ООО НПО «Пензанефтемаш», которое представлено в приложении Г.

Таким образом, отвечая на вопросы, сотрудник дает пояснение, что в исследуемом предприятии нет официально организованного и соответствующего целям кадровой политики наставничества среди персонала. Также в ответах сотрудника не проглядывается наличие систематизированных мероприятий, связанных с управлением персонала.

Кроме того, было проведено глубинное интервью с начальником отдела кадров, оно также представлено ниже. Непосредственно сам руководитель отдела кадров не доволен кадровой политикой предприятия, из

его ответов становится ясным, что руководство предприятия не спешит развивать это направление, поэтому кадровые вопросы носят хаотичный порядок, разрешаются только регламентированные проблемные ситуации.

Можно сделать вывод, что для коллектива предприятия требуется эффективная кадровая политика в вопросах подбора и найма персонала, его адаптации, развитии, стимулировании, в решении спорных трудовых вопросов, в системе вознаграждения, оплате труда и организации корпоративной культуры, которая позволила бы объединить, сплотить коллектив. От всего вышеперечисленно зависит не только атмосфера внутри предприятия, но и повышение производственной эффективности, увеличение прибыли.

Также стоит отметить противоречивый факт, что по результатам интервью, различных вопросов сотрудников и личных наблюдений в целом сотрудники довольны работой и рабочим процессом.

Это так же подтверждает довольно низкую текучесть кадров. Примерно 90% сотрудников работают на предприятии более 3 лет, и уходить с него не планируют. Проведем анализ основных данных и показателей, характеризующих персонал ООО НПО «Пензанефтемаш».

Анализ персонала ООО НПО «Пензанефтемаш» проведен на основе изученных данных отчета о численности, составе и профессиональном обучении кадров за 2016-2017 гг. Они характеризуется данными, приведенными в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ среднесписочной численности персонала и состава кадров ООО НПО «Пензанефтемаш» в 2016-2017 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность работников, чел., в том числе:	90	118
рабочие	33	31
инженерно-технические работники, из них:		
руководители	14	14
специалисты	9	17

Источник: Составлено автором на основе анализа внутренней документации

Как видно из данных таблицы 5, в 2016-2017 гг. наблюдается рост численности работников ООО НПО «Пензанефтемаш». Так, в 2016 г. численность работников по сравнению с 2017 г. увеличилась на 28 человек. Численность рабочих за анализируемый период уменьшилась на 2 человека. Численность руководителей в 2017 г. составила 14 человек, также как и в 2016 г. Численность специалистов в 2017 г. составила 17 человек и по сравнению с 2016 г. увеличилась на 8 человек.

Анализ состава персонала ООО НПО «Пензанефтемаш» по возрасту представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Состав персонала ООО НПО «Пензанефтемаш» по возрасту за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.
Всего работников, в том числе:	90	118
от 18 до 24 лет	20	28
от 25 до 29 лет	7	10
30 лет	1	2
31 год	2	5
от 32 до 39 лет	22	32
от 40 до 49 лет	21	25
от 50 до 54 лет	3	4
от 55 до 59 лет	10	10
60 лет и старше	4	2

Источник: Составлено автором на основе анализа внутренней документации

В ООО НПО «Пензанефтемаш» численность работников в возрасте от 18 до 24 лет в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 8 человек. Численность работников в возрасте от 25 до 29 лет в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась с 7 чел. до 10 чел. Следует отметить снижение численности работников в возрасте от 60 лет и старше на два человека в 2017 г. Таким образом, в ООО НПО «Пензанефтемаш» увеличивается численность персонала молодого возраста до 39 лет и старшего возраста (до 54 лет).

Необходимо упомянуть и о возрастном показателе рабочей силы ООО НПО «Пензанефтемаш». На производстве работают преимущественно мужчины, в 2017 году их количество составляло более 63% от общего числа

работников. Женщины занимают должности в отделе кадров и службе распространения продукции, их количество от общего числа работников составляет 37%.

Рассмотрим трудовой потенциал ООО НПО «Пензанефтемаш» по образованию, представленный в таблице 4.

Таблица 4 - Состав персонала ООО НПО «Пензанефтемаш» по образованию за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.
Всего работников, в том числе имеющих:	90	118
высшее образование	47	50
среднее специальное образование	27	31
профессионально-техническое образование	16	37

Источник: Составлено автором на основе анализа внутренней документации

В 2016-2017 гг. в ООО НПО «Пензанефтемаш» численность работающих с высшим образованием увеличилась на 3 чел., со средним специальным образованием - на 4 чел., с профессионально-техническим образованием - на 21 чел. Таким образом, приведенные выше данные свидетельствуют о повышении образовательного уровня работников ООО НПО «Пензанефтемаш» в 2017 г. по сравнению с 2016 г.

Стаж работы по специальности: в среднем по предприятию от 1 до 3 лет, что, негативно сказывается на экономике предприятия, распределение персонала ООО НПО «Пензанефтемаш» по трудовому стажу представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Распределение персонала ООО НПО «Пензанефтемаш» по трудовому стажу за 2016-2017 гг.

Группы персонала по стажу, лет	Численность персонала на конец 2016-2017 года, чел.	
От 1 до 3	44	58
От 3 до 5	11	15
От 5 до 10	10	10
Свыше 10	30	35
Итого	90	118

Источник: Составлено автором на основе анализа внутренней документации

Таким образом, мы видим, что в ООО НПО «Пензанефтемаш» трудятся работники, имеющие большой трудовой стаж, что положительно сказывается на качестве производимой продукции и в целом на функционировании предприятия.

Проведем анализ динамики численности работников и процента ее текучести ООО НПО «Пензанефтемаш» воспользовавшись данными таблицы 6.

Таблица 6 - Анализ движения рабочей силы и процента ее текучести ООО НПО «Пензанефтемаш» за 2016-2017 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)
1. Среднесписочная численность работников	90	118	+28
2. Принято работников	21	29	+8
3. Уволено работников	8	4	-4

Источник: Составлено автором на основе анализа внутренней документации

Из таблицы видно, что все показатели движения рабочей силы имеют положительную динамику. Показатель по приему увеличился на 8 человек, а коэффициент по увольнению снизился на 4 человека, что положительно отразилось на общем проценте текучести рабочей силы, который не превышает и 2%. Отрицательных тенденций в движении кадров ООО НПО «Пензанефтемаш» в отчетном периоде не наблюдается. Персонал на предприятии в 2016 году был уволен по причине выхода на пенсию нескольких человек (3 человека), 5 человек были уволены по собственному желанию.

Таким образом, можно сделать вывод об эффективной работе кадровой службы ООО НПО «Пензанефтемаш», которая качественно подбирает работников, проводит обучение нового персонала, помогает ему в адаптации, повышении квалификации, все эти меры позволяют предприятию снизить текучесть.

В отношении организации и условия труда стоит отметить, что предприятие очень трепетно к этому относится. На предприятии проведен хороший ремонт. Стоит отметить чистоту всех помещений и цеха. Почти у каждого сотрудника есть персональный компьютер, и у каждого есть своя учетная запись в общей сети, в которой они имеют доступ к просмотру любой необходимой информации (график отпусков, свои накопления, социальные льготы и прочее), так же существует даже своеобразный внутренний чат, в котором могут писать все сотрудники. На предприятии организован специальный транспорт для перевозки людей по домам после ночных смен. Имеется в наличии несколько легковых и грузовых автомобилей.

Помимо этого руководство часто старается премировать своих сотрудников за успехи в работе.

Еще одним показателем удовлетворенности сотрудников служит то, что недавно предприятие переживало свое не лучшее время, и находилось в периоде экономической нестабильности и застоя. Были предприняты меры, в связи с которыми была сокращена рабочая неделя и, соответственно, урезаны зарплаты. Однако большинство работников, не смотря на это, оставалось на предприятии. Через некоторое время обстановка на предприятии стабилизировалось, и оставшимся сотрудникам были выплачены премии.

Работа сотрудников нефтегазовой промышленности очень важна, и если в процессе изготовления деталей будет совершена ошибка (допущен брак, неверно выбран диаметр материала и т.д.) это будет нести очень серьезные последствия. В связи с этим сотрудники предприятия профессионалы своего дела, с большим стажем работы. Многие сотрудники находятся на пенсии " по вредности" (за работу с опасными радиоактивными и хим.веществами), но продолжают работать.

Стоит отметить, что директор знает многих людей по именам (с некоторыми знаком даже близко, из-за этого, как и отметили сотрудники на

предприятию имеет место быть панибратство с определенными сотрудниками и руководителями) и разбирается в том, чем занимается его предприятие.

Исходя из этого, личных наблюдений и опросов среди работников можно отметить, что предприятие весьма демократично и сотрудники удовлетворены работой и системой управления персоналом в целом, однако было замечено, что атмосфера в коллективе напряженная.

Руководство предприятия приняло решение о создании внутреннего Положения о взаимодействии кадров предприятия, которое нацелено на улучшение взаимодействия сотрудников соответствующего звена и для создания более дружеской обстановки на предприятии. В настоящее время Положение находится на рассмотрении у начальника отдела кадров, в дальнейшем оно будет оценено юрисконсультами, расчётчиками и директором.

В целом относительно функционирования отдела кадров можно выдвинуть следующие рекомендации:

- оптимизировать пространство за счёт разбора документов и освобождения стеллажей и шкафов;
- для хранения личных дел уже уволившихся работником выделить отдельное помещение;
- систематизировать процесс оформления документов и работы с ними; раз в месяц проводить тренинг по развитию коммуникаций с сотрудниками Отдела кадров;
- снизить потери рабочего времени по причинам нестабильности в коллективе;
- обратить внимание отдела на социально-психологическую работу с сотрудниками, либо создать специальное подразделение (штатную единицу) для данного рода работы с персоналом.

Руководство ООО НПО «Пензанефтемаш» в формировании собственной кадровой политики должно опираться на критерии оценки ее успешности, а именно соответствовать:

- Количественного и качественного состава работников.

Первый критерий делится на управленческое звено и персонал по обслуживанию. Качественный критерий несет в себе разделение персонала по уровню образования, опыту работы и повышению квалификации работников.

- Уровню текучести кадров. Этот критерий является одним из основополагающих характеристик в предпринимательстве на сегодняшний день. Высокий уровень текучести кадров свойственен предприятиям, где от работников не требуется специального образования. В этой связи руководитель предприятия нацелен на получение быстрой прибыли, не повышая материальные затраты на совершенствование кадровой политики. Такая позиция на первых этапах может помочь в достижении этих целей, но через время развитие предприятия замедлится, т.к. для работников не будет иметься стимулирующих факторов.

- Гибкости проводимой кадровой политики, т.е. легкости в управлении предприятием. Это зависит от того насколько вводимая вновь кадровая политика поддается выполнению для любого подразделения предприятия. Подразделения производственных предприятий имеют свои цели и кадровая политика должна перекликаться с их спецификой.

- Степени учёта интересов работника или производства. Сюда относятся любые изменения, которые должны адекватно восприниматься работниками, тогда персонал будет нацелен на максимально эффективную работу. Как было указано выше, кадровая политика должна быть во взаимосвязи со стратегическим развитием предприятия, с выполняемыми обязанностями кадрового состава. Необходимо достичь согласованности с коллективом [31].

Можно сделать вывод, что в целях совершенствования кадровой политики предприятия необходимо проведения комплекса мероприятий.

Проведение отбора персонала необходимо проводить с учетом определенных критериев, соответствующим обязанностям работников.

Большая опытность работника напрямую взаимосвязана с уровнем продуктивности в работе. Однако, новички зачастую имеют свежий взгляд на работу, способствуют новым открытиям, вносят новый глоток в развитие предприятия.

Обеспечение стабильности и непрерывности производственных процессов на предприятии обуславливается привлечением к долгосрочному сотрудничеству эффективных кадров и профессионалов, в которых заинтересовано предприятие.

Обязанность кадрового отдела заключается в максимальном обеспечении предприятия необходимым штатным составом. Руководство должно достаточно уделять этому процессу внимания, т.к. стабильность работы предприятия зависит от заполненности рабочих мест персоналом.

Обязанностью специалистов по кадрам является проведение анализа состояния кадрового состава на предприятии. Также кадровики должны обеспечивать грамотную расстановку персонала по штатному расписанию, таким образом, чтобы каждый квалифицированный работник занимал соответствующую должность.

Необходимо отметить и то, что наиболее эффективные способы совершенствования кадровой политики предприятия несут в себе необходимость материальных и временных затрат, в связи с тем, что кадровому составу необходимо адаптироваться к изменениям. Однако, если подходить к совершенствованию системы планомерно, то осознание коллективом работников необходимости новшеств наступает постепенно и каждый работник поймет, что новшества необходимы ради общей заинтересованности в процветании предприятия.

Конечно, самые действенные способы улучшения кадровой политики могут быть связаны с необходимостью финансовых затрат и потребуют длительного адаптационного периода, так как люди далеко не всегда с первых дней принимают различные изменения. Но если совершенствовать систему грамотно и постепенно, то каждый член коллектива со временем

осознает, что данные инновации проводились для их блага и не ради ущемления прав рядовых сотрудников.

Одним из первостепенных направлений в совершенствовании кадровой политики является правильная система оплаты труда.

Но административному составу необходимо четко понимать, что система оплаты труда работников предприятия должна быть организована так, чтобы работники стремились принимать участие в развитии фирмы, для них должен быть стимул, толчок к инициативности в решении сложных коллективных ситуаций.

Для успешного усовершенствования кадровой политики путем установления рациональной оплаты труда работников руководству предприятия необходимо продумать следующие моменты:

- какой график оплаты труда наиболее приемлем (в зависимости от выработки, по количеству часов или дневной ставки);
- из чего будет состоять основной фонд заработной платы;
- за какие аспекты деятельности следует выплачивать надбавки стимулирующего характера [17, с.192].

Чтобы рядовые работники успешно выполняли работу, сами руководители должны ставить перед ними четкие задачи. Соответственно, члены руководящего состава так же должны обладать рядом необходимых навыков для проведения успешной корпоративной политики. Необходимостью повышать, в первую очередь, свои собственные навыки начальники довольно часто пренебрегают

Если придерживаться поэтапной методики совершенствования кадровой политики путем приобретения начальниками личных знаний и навыков, руководители учреждений смогут своевременно регулировать все возникающие на предприятии корпоративные процессы и будут иметь возможность решать сложные задачи без особых рисков растерять членов штатного состава.

Во время проведения анализа деятельности предприятия на примере отдельно взятых сотрудников и структурных подразделений были установлены многочисленные факты нарушений трудовой дисциплины со стороны рядовых сотрудников. Система взысканий может позволить понизить негативный эффект, который вызван безответственностью сотрудников, что напрямую взаимосвязано с финансовыми затратами.

Например, может быть разработан регламент, в котором будут прописаны штрафные санкции по причине систематических опозданий, за это выносят выговор, а взысканием является удержание определенной суммы с заработной платы за месяц. В эту же категорию нужно отнести и прогул рабочего дня без причины, предприятие несет убытки от подобного рода проступков, если они носят регулярный характер.

Причины взысканий и их обоснование необходимо фиксировать на бумаге, и тогда за определенное количество раз нарушая дисциплину, этот работник будет обоснованно уволен. В таком случае руководитель может вносить необходимые пометки в трудовую книжку подчиненного.

Необходимо помнить и о поощрениях, системе мотивации и вознаграждений работников предприятия. Стимулирование трудовой деятельности позволяет работнику ощущать себя ценным, что руководство не только наказывает виноватых сотрудников, но еще и поощряет за достижения в производственном процессе.

К не материальным методам стимулирования и поощрения работников предприятия в системе совершенствования кадровой политики выступают следующие ценности:

- предоставление абонементов в спортзал или бассейн;
- публичная похвала перед остальными членами коллектива;
- вручение почетных грамот и ценных подарков;
- обеспечение более престижной должностью;
- предоставление возможности питаться за счет компании [11, с.73].

Руководители предприятия также могут обеспечивать свой кадровый состав различными обучающими курсами, связанными с повышением квалификации работников. Для того, чтобы избежать временных и финансовых затрат как следствие отсутствия опыта, а отсюда и производственного брака, необходимо развивать направление регулярного повышения квалификации работников разных уровней.

Итак, кадровая политика предприятия – это очень важный момент, который способствует максимальному развитию предприятия. Есть несколько приоритетных направлений, которые способствуют максимизации прибыли предприятия и в целом его развитию и повышению его конкурентоспособности на рынке.

Подводя итог, необходимо заметить, что существует множество способов совершенствования кадровой политики, и современным предпринимателям есть из чего выбрать, если они планируют не просто создать рядовую компанию без серьезных перспектив, а желают максимально сплотить коллектив, сделав из него для каждого работника подобие второй семьи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, в ходе исследования была всесторонне изучена кадровая политика предприятия, определена ее сущность и содержание.

Отдельным пунктом были изучены особенности формирования кадровой политики малых предприятий, т.к. это вопрос является актуальным в современных условиях, в которых развивается малый бизнес.

Отсюда была определена первостепенная роль наличия кадровой политики любого предприятия, вне зависимости от его масштабов и рода деятельности.

Как показал анализ зарубежного и отечественного опыта в формировании кадровой политики малых предприятий, в нашей стране имеется ряд особенностей этого процесса, которые усложняют и делают кадровую политику экономически невыгодной для малых предприятий. Эта проблема заключается именно в том, что кадровая политика в России заиклена на стратегическом развитии предприятия и не имеет своей самостоятельности внутри организации, нацеленности на развитие персонала ради персонала, а не прибыли.

В ходе исследования была изучена кадровая политика ООО НПО «Пензанефтемаш». Необходимо отметить, что фактически ее не существует, а отдел кадров выполняет только ту работу, которая регламентирована уставными документами предприятия. Таким образом, для ООО НПО «Пензанефтемаш», с учетом всех минусов в его кадровой работе, был предложен ряд мероприятий по выбору направлений в формировании кадровой политики.

Отметим, что далеко не всегда с первого раза удастся разработать по-настоящему действенную кадровую политику. И даже если она изначально казалась идеальной, с развитием современного менеджмента руководителям прогрессивных компаний приходится или полностью пересматривать

правила взаимодействия с подчиненными, или задействовать различные методы совершенствования кадровой политики.

Формирование корпоративной культуры и отношений внутри коллектива начинается с обозначения основной цели деятельности предприятия и проведения различных исследований. Анализ деятельности конкурентов и перенятый успешный опыт зарубежных компаний способствует определению главных нюансов, на которые руководству организации необходимо делать упор для установления более качественной кадровой политики.

В комплекс задач исследования входят следующие пункты:

- диагностика социально-психологических факторов;
- анализ воздействия социально-конфликтных ситуаций и стрессов на общую атмосферу внутри коллектива;
- установление четких границ обязанностей для каждого работника;
- контроль и планирование потребностей персонала;
- установление возможности карьерного продвижения;
- корректировка мотивационных аспектов деятельности [19, с. 81].

Некоторое время назад данные аспекты рассматривались в качестве задач второстепенной важности, но в современном мире работники компаний нуждаются в большей свободе и возможности самореализации.

Если руководство не считает необходимым ответственно подходить к созданию эффективной кадровой политики, то рано или поздно это приведет к увеличению текучести кадров, что непременно скажется на уменьшении производительности предприятия в совокупности.

Эффективная кадровая политика регулирует взаимоотношения внутри коллектива, на ней основана успешность всей деятельности организации. Если руководство предприятия пренебрегает основополагающими правилами функционирования современного малого предприятия, тогда это предприятие не сможет конкурировать с другими подобными предприятиями на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин, А. В. Совершенствование механизмов государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства / А.В. Аверин, А.А. Рязанов // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – № 1-1. – С. 24-31.
2. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. / В.В. Адамчук. — М.: ЮНИТИ, 2014. – 461 с.
3. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. –СПб.: Питер. – 2013. – 422 с.
4. Акофф, И. Планирование будущего корпорации / И. Акофф. – М.: Прогресс, 2015. – 387 с.
5. Алексеев, А. Н. Анализ технико-экономической структуры отраслей промышленности (на примере машиностроения) / А.Н. Алексеев // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. – 2013. – № 1. – С. 40-47.
6. Алексеев, А. Н. Стратегическое планирование и контроль регионального экономического развития / А.Н. Алексеев // Вестник АКСОР. – 2014. – № 4. – С. 190-193.
7. Алексеев, А. Н. Управление системой развития малого и среднего предпринимательства: зарубежный опыт/ А.Н. Алексеев // Сборник: Управление в социальных и экономических системах. Материалы международной научно-практической конференции; под редакцией Ю.С. Руденко, Р.М. Кубовой, М.А. Зайцева. – 2015. – С. 8-15.
8. Алексеев, А. Н. Малый и средний бизнес в условиях инновационной экономики: основные трудности и направления поддержки / А.Н. Алексеев, Д.С. Батулкин // Транспортное дело России. – 2015. – № 1. – С. 39 - 41.

9. Алексеев, А. Н. Развитие предпринимательских структур на основе франчайзинга / А.Н. Алексеев, И.В. Сыроватко // В мире научных открытий. – 2014. – № 10.2 (34). – С. 22-33.

10. Алямкина, Е. А. Возможности обеспечения трудовыми ресурсами прибрежной зоны арктического региона/ Е.А. Алямкина, Е.В. Рибокене, Е.В. Алексашина // Современные проблемы использования потенциала морских акваторий и прибрежных зон материалы XI Международной научной конференции. – 2015. – С. 40-44.

11. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, Велби, 2014. – 291 с.

12. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 439 с.

13. Виханский, О. С. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Издательство МГУ, 2015. – 472 с.

14. Галенко, В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб., 2013. – 388 с.

15. Герасимов, Б. И. Основы коммерческой деятельности / Б.И. Герасимов, А.Л. Денисова. – М.: Форум, 2015. – 288 с.

16. Грейсон, Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. Грейсон. – М.: Экономика, 2015. – 287 с.

17. Дуракова, И. Б. Теория управления / И.Б. Дуракова, ОА. Родин, С.М. Тактынов. – Воронеж: Издательство Воронежского ГУ, 2014. – 397 с.

18. Егоршин, А. Н. Управление персоналом / А.Н. Егоршин. – Н.Новгород.: НИМБ, 2014. – 349 с.

19. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. Учебник. — М.: Инфра-М, 2015. – 248 с.

20. Емельянов, Е. Н. Жизненный цикл организационного развития / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына // Организационное развитие. – 2013. – № 2. – С. 16-25.
21. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма: учебник. 7-е изд. / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2014. – 408 с.
22. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М. ИНФРА-М, 2013. – 437 с.
23. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 388 с.
24. Комарова, Т. Ю. Мотивационная функция социального пакета: Чем заинтересовать работника XXI века? / Т.Ю. Комарова // Управление персоналом. – 2015. – № 8. – С 57-61.
25. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комиссарова. – М.: Дело, 2013. – 461 с.
26. Косарин, С. П. Формирование кадровой стратегии предприятия. Дисс. к.э.н. / С.П. Косарин. – М., 2014. – 387 с.
27. Маслова, В. М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 298 с.
28. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 194 с.
29. Мироседи, С. А. Подходы к оценке системы управления персоналом / С.А. Мироседи, Т.Г. Мироседи, Н.С. Савченко // Актуальные региональные вопросы экономики и управления в условиях инновационной экономики материалы науч.-практ. конф. студентов: тезисы докладов ВПИ (филиал) ВолгГТУ, 2016. – С.106-108.
30. Моисеева, Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 2013. – 398 с.

31. Попов, Е. В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Е.В. Попов, Н.В. Хмелькова // Менеджмент в России и за рубежом, 2014. – №1. – С. 63-69.
32. Поршнев, А. Г. Управление организацией / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. – М. Инфра-М, 2013. – 409 с.
33. Потемкин, В.К. Управление персоналом: стратегия, процедуры регулирования, деонтизация / В.К. Потемкин. – СПб.: Издательство СПбГУЭиФ, 2015. – 341 с.
34. Рябин, А. В. Кадровая политика предприятия / А.В. Рябин, Л.Ю. Калашников // Служба кадров и персонал, 2015. – № 3 – С.15-29.
35. Сирченко, А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом. [Электронный ресурс] / А.Е. Сирченко // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 496-499. – Режим доступа:<http://moluch.ru/archive/92/20172/>.
36. Старр, М. Управление производством / М. Старр. – М.: Прогресс, 2015. – 481 с.
37. Стратегия функционирования предприятия (КСР). Виды стратегий. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://studopedia.ru/3_169182_strategii-funktsionirovaniya-predpriyatiya-ksr.html.
38. Уткин, Э. А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Гелеос, 2015. — 354 с.
39. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации: учеб. пособие. 3-е изд., пераб. и доп. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2012. – 416 с.
40. Филиппова, Т. А. Разработка и реализация кадровой стратегии предприятия / Т.А. Филиппова, Г.С. Фролова // Сборник научных трудов. Иваново: Научный мир, 2015. – С.74-78.
41. Центр управления финансами. Кадровая политика. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Kadrovaya-politika.php>.

42. Шекшня, С. В. Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг / С.В. Шекшня. – М.: Альпина Паблишерз, 2013. – 371 с.

43. Экономика – экономика предприятия. Внешние и внутренние факторы функционирования организации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://finlit.online/predpriyatiya-ekonomika/vneshnie-vnutrennie-factoryi-11175.html>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 1 – Принципы кадровой политики предприятия

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом предприятия (основной)	Одинаковая потребность в достижении индивидуальных и организационных целей	Потребность в поиске справедливых компромиссов среди административного отдела и рабочим персоналом
2. Подбор и расстановка персонала	Соответствие профессиональной подготовке и достижений индивидуальности	Возможности работника соответствующие объему работ и ответственности. Уровень знаний необходимый для определенной должности. Опыт работы, руководящие способности и др.
3. Создание и подготовка резерва для назначения на руководящие должности	Конкурентоспособность, проверка знаний на соответствие занимаемой должности и регулярная оценка индивидуальных качеств и способностей	Подбор кадров на конкурсной основе. Создание резерва на определенную должность. Уровень соответствия кандидата на должность в данное время. Анализ результатов деятельности, собеседования, выявление и др.
4. Оценка и аттестация персонала	Отбор показателей и квалификация оценки, исполнение заданий	Система показателей, основанная на целях оценки, а также критериях и частоты оценок. Выявление профпригодности необходимой для определенного вида деятельности. Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Повышение квалификации, самовыражение и саморазвитие	Потребность в систематическом пересмотре должностных инструкций, необходимых для развития кадров. Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Оплата труда соответствующая выполнению объема работ и правомерное сочетание стимулов и санкций мотивации	Эффективная система оплаты труда. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей. Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Источник: Егоршин А. П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. Учебник. — М.: Инфра-М, 2015. — С. 148.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 2 – Внешние и внутренние факторы кадровой политики

Внешние факторы	Внутренние факторы
1. Стабильность в сфере экономики и политических факторов и законов, создающих атмосферу для работы предприятий.	1. Стратегия продвижения организации.
2. Вероятные скачки спроса на товары или услуги организации, а также повышение конкурентности.	2. Особенность работы организации, специфика технологий и форма управления.
3. Конъюнктура рынка труда (уровень квалификации специалистов областного рынка, степень оплаты на отраслевом и региональных рынках труда и др.).	3. Экономическое состояние организации, ее капитал и уровень затрат на персонал.
4. Уровень воздействия профсоюзов на работу организаций.	4. Количественная и качественная оценка рабочих мест.
5. Требования трудового законодательства, а также законодательства о занятости и социальной защите населения, степень «жесткости» санкций в этой области.	5. Кадровый потенциал организации (количественная и качественная оценка работников, половозрастная структура работающего персонала).
6. Качества принимаемых сотрудников в том регионе, где осуществляет деятельность организация (отношение кадров к работе, рабочему распорядку и т.д.).	6. Качества обособленные культуре предприятия (коллектив, где «трудоголизм» является нормой, а работникам у которых семья считается первоочередной ценностью, будет сложно «прижиться»).
7. Задания программ социально-экономического развития республики, а также задания региональных программ социально-экономического развития программ занятости населения (в большей части для предприятий государственной формы собственности).	7. Форма собственности предприятия, в связи с тем, что кадровая политика государственных и частных компаний значительно отличается.

Источник: Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. – С. 115.

ПРИЛОЖЕНИЕ В



Рисунок – Организационная структура ООО НПО «Пензанефтемаш»

Источник: Внутренняя документация ООО НПО «Пензанефтемаш»

Вопросы к глубинному интервью.

1. Нравится ли работнику система управления персоналом?
2. Есть ли у вас внерабочие корпоративные мероприятия и как часто они проводятся?
3. Существует ли в организации наставничество и положение о наставничестве?
4. Чьей была идея отвезти вас всех на природу?
5. Прислушивается ли руководящее звено к вашим советам, просьбам и требованиям, и обращаетесь ли вы с таковыми к ним?
6. Часто ли сотрудники обращаются к вам со своими просьбами и предложениями касательно работы?
7. Как вы реагируете на их просьбы и как часто и быстро идете им на встречу?
8. Если просьба не относится к вам, или вашему отделу, но сотрудник пришел к вам, как вы реагируете?
9. Как вы можете оценить кадровую политику на предприятии, заданный начальнику отдела кадров?
10. Какие аспекты вы бы поменяли в кадровой политике организации?

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 43 наименований.
Рисунков 3, таблиц 6.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 2018 г.

Савинов М.А.