СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc534910252)

[1 Теоретические и методические аспекты кадровой политики в организации 5](#_Toc534910253)

[1.1 Цели, задачи и направления кадровой политики 5](#_Toc534910254)

[1.2 Методы формирования и осуществления кадровой политики организации 10](#_Toc534910255)

[1.3 Методы анализа и оценки эффективности кадровой политики организации 17](#_Toc534910256)

[2 Анализ и оценка эффективности формирования и осуществления кадровой политики ООО «РМНТК-Термические системы» 24](#_Toc534910257)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «РМНТК-Термические системы» 24](#_Toc534910258)

[2.2 Анализ особенностей количественного и качественного состава персонала ООО «РМНТК-Термические системы» 27](#_Toc534910259)

[2.3 Оценка эффективности кадровой политики организации 33](#_Toc534910260)

[3 Предложения, рекомендации и мероприятия по оптимизации кадровой политики организации 39](#_Toc534910261)

[Заключение 44](#_Toc534910262)

[Список использованных источников 46](#_Toc534910263)

[Пприложение А Бланк Анкеты 50](#_Toc534910264)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что вводимые в настоящее время формы и методы управления, организационные структуры, направленные на стимулирование предприимчивости и развитие рыночных отношений предприятий, часто недостаточно эффективны и не достигают поставленных целей. Одной из основных причин этого является слабая обеспеченность проводимых реформ необходимыми кадрами. Решению этой проблемы должна помочь четко разработанная кадровая политика организации.

Для эффективного развития предприятия, одной из важных задач, является подбор и формирование квалифицированного и работоспособного кадрового состава. В настоящее время в производственной деятельности систематически возникают нестандартные ситуации, которые зачастую требуют от сотрудников неформального подхода для их разрешения. Поэтому для руководителя важным условием стабильного развития предприятия является формирование квалифицированной и ответственной команды сотрудников. Формирование целенаправленной квалифицированной команды, а также грамотное управление ею являются одним из основных факторов предпринимательского успеха.

Подбор команды – это искусство, необходимое руководителю, для того чтобы его фирма работала успешно. Практика предпринимательской деятельности свидетельствует, что значительного успеха добиваются только те предприниматели – руководители, которые смогли сформировать в своих организациях эффективно и слаженно действующую команду кадров.

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность проблемы формирования кадровой политики применительно к отраслям и специализации деятельности предприятия, определяют актуальность, практическую значимость темы данного исследования.

Целью курсовой работы является исследование эффективности кадровой политики предприятия на примере предприятия ООО «РМНТК-Термические системы». Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические основы кадровой политики предприятия.

2. Исследовать особенности кадровой политики предприятия ООО «РМНТК-Термические системы».

3. Провести анализ особенностей количественного и качественного состава персонала службы буровых работ ООО «РМНТК-Термические системы».

4. Исследовать проблемы реализации кадровой политики предприятия.

5. Разработать мероприятия по оптимизации кадровой политики предприятия.

Объектом исследования являются организационные и методические механизмы формирования кадровой политики ООО «РМНТК-Термические системы».

Предмет исследования – способы повышения эффективности кадровой политикой предприятия.

Структура работы: курсовая работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические и методические аспекты кадровой политики в организации

1.1 Цели, задачи и направления кадровой политики

Современный этап развития экономики России характеризуется возрастающей ролью человеческого фактора. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой организации являются её сотрудники [10].

Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

 Под кадровой политикой понимают систему теоретических взглядов, принципов, правил, норм, определяющих основное направление работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив.

Целью кадровой политики предприятия является – создание баланса процесса сохранения и развития персонала организации в соответствии с целями предприятия и учетом профессиональных потребностей сотрудников в строгом соответствии с нормативно-правовой и законодательной базы РФ [25]. Иными словами, кадровая политика становится мощным стратегическим инструментом системы управления персоналом организации.

Кадровая политика может быть открытой и закрытой, пассивной и активной (рациональной и авантюристической), реактивной и превентивной.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. «Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях [16]. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли». Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов [5].

 Активная кадровая политика осуществляется в соответствии со стратегией управления персоналом, которая разрабатывается и реализуется организацией. Рациональная – присутствует обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и программа работы с кадрами. Авантюристическая – необоснованный прогноз развития кадровой ситуации [1]. Пассивная кадровая политика проявляется в отсутствии какой-либо программы действий относительно персонала.

Для реактивной кадровой политики характерен контроль над негативным состоянием, разрабатываются меры по локализации ситуации, ограничивается кадровым планированием. Превентивная – существуют обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации (краткосрочные и среднесрочные), но у организации нет средств для влияния на эти прогнозы.

Основные задачи кадровой политики, по мнению Д. В. Белоусовой [2], следующие:

− обеспечивать организацию опытными высококвалифицированными и заинтересованными работниками;

− эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;

− создавать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;

− стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата на производстве;

− поддерживать среди работников интерес к достижению общей выгоды своего коллектива и организации в целом.

Кадровая политика – один из важнейших инструментов активного воздействия на все процессы, происходящие в коллективе, в том числе и на развитие экономики страны, так как решение многих хозяйственных вопросов, во многом зависит от правильности использования кадров. Работа с кадрами относится к ключевым моментам деятельности любого предприятия как элемента экономики государства [13].

Мы исходим из понимания кадровой политики как генерального направления действий кадровой работы, включающего совокупность определенных принципов по разработке конкретных задач для укрепления кадрового потенциала организации, развития мотивационного трудового коллектива, что положительно повлияет на производительность труда.

Особенно важно для достижения поставленных целей – обеспечение необходимого производственного поведения сотрудников. Если говорить о назначении кадровой политики, то таковую можно определить, как своевременное формулирование цели в соответствии со стратегией развития организации, постановка проблем и задач, нахождение способов достижения целей [22]. Кадровая политика имеет главную цель – обеспечение на сегодняшний момент и в будущем каждого рабочего места персоналом надлежащей квалификации, формирование и оптимальное использование кадров для достижения целей предприятия.

Обеспечение эффективного кадрового процесса, будет способствовать устойчивому развитию экономики, политической жизни и социальной сферы любой организации. Эффективная кадровая политика − это такая политика, которая создает условия для рационального использования кадров на предприятии и является [15]:

− составной частью стратегической программы предприятия, где реализация стратегии идет через кадровое обеспечение;

− гибкой, то есть она должна быть разработана с учетом потребностей и предприятия и персонала, это влияет на эффективность работы сотрудников, а с другой – динамичной, то есть корректироваться согласно изменениям тактики предприятия и экономической рыночной ситуации;

− экономически обоснованной и учитывать реальные финансовые возможности организации. Кадровая политика является генеральным направлением кадровой работы, которая реализуется в процессе управления персоналом и модифицируется по мере изменения стратегических приоритетов.

Таким образом, кадровая политика должна быть направлена не только на создание благоприятных условий труда, но и на обеспечение возможности продвижения по карьерной лестнице, на создание уверенности в завтрашнем дне[24]. Безусловно, главной ее целью является формирование и оптимальное использование кадров для достижения целей предприятия. Проблема заключается в том, чтобы обеспечить эффективный кадровый процесс, который будет способствовать устойчивому развитию экономики, политической жизни и социальной сферы организации [29].

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации.  В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики [12].

1. 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.

2. Подбор и расстановка персонала − состоит и 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, иметь свой стиль в управлении.

3. 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. Кандидат определяется на основании своего опыта.

4. Оценка и аттестация персонала  определяется с помощью принципов отбора показателей, качества выполнения заданий и оценки квалификации. С помощью этого направления можно определить основные показатели, которых стоит придерживаться в работе и какие еще необходимо развивать. Таким образом, можно оценить потенциал работников и способы достижения максимизации прибыли.

5. Развитие персонала – строится с помощью принципов повышения квалификации, возможности саморазвития, способов самовыражения. Это очень необходимое направления, так как это поможет максимально подготовить квалифицированные кадры [24].

6. 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 должны присутствовать побудительные факторы, на основании чего человек будет использовать все свои лучшие качества.

Для эффективного развития предприятия, одной из важных задач, является подбор и формирование квалифицированного и работоспособного кадрового состава. Необходимую положительную репутацию предприятия на рынке создают квалифицированные кадры, путем привлечения клиентов безупречным обслуживанием и сервисом качественной продукции. Подбором и распределением кадров на предприятии должен заниматься отдел кадров совместно с руководителями подразделений, для которых подбираются работники [19].

Таким образом, решение проблемы найма может по-разному выстраиваться в каждой организации в зависимости от взаимосвязанных с ним кадровых процессов, например, развитие организационной культуры, управление мотивации и т.д. Но в любом случае, наём оказывается начальной стадией при развитии персонала организации.

1.2 Методы формирования и осуществления кадровой политики организации

В современной производственной жизни, когда условия внешней среды меняются очень быстро, главным фактором эффективности кадровой политики является ее гибкость, адаптивность и мобильность. Таким образом, предлагается использовать инновационный подход к формированию кадровой политики на малом и среднем предприятии [27]. Данный подход предполагает, что при формировании и развитии кадровой политики наибольшее внимание необходимо уделять анализу внешних и внутренних факторов.

Кадровая политика играет большую роль в разработке механизма управления малыми и средними предприятиями. Она выступает в качестве инструмента управления.

Кадровая политика любой организации формируется, исходя из целей компании, ее генеральной стратегии. Под эффективностью кадровой политики следует понимать отношение полученного результата к затратам для его достижения. Планирование персонала определяется как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время [24]. Планирование трудовых ресурсов предусматривает решение таких задач, как определение целей и задач на предстоящий период, в области трудовых ресурсов исходя из главных целей организации, условия выпуска продукции и ее сбыта; определение численности работающих, оценка текучести кадров и обеспечение своевременной замены увольняющихся. Базой кадрового планирования является анализ потребности в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

Выделяют следующие этапы в проектировании кадровой политики [18].

Этап 1. *Нормирование.* Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. *Программирование.* Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений [29]. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух «единой семьи», нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

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

Кадровое планирование – это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием. По мнению В. М. Анисимова, это «система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников – внутренних (имеющихся в организации) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки» [3].

Кадровая политика и её принципы формирования должна происходить в следующей последовательности [9]:

1) подготовка основных принципов кадровой политики;

2) разработка приоритетных целей кадровой политики;

3) изучение потребности в персонале;

4) формирование кадрового состава;

5) подготовка кадрового резерва;

6) изучение кадровой информации, налаживание каналов получения информации;

7) проведение контроля и поддержки кадровой составляющей организации;

8) разработка системы распределения средств на развитие кадрового потенциала;

9) разработка эффективной системы стимулирования труда в организации;

10) проведение анализа соответствия кадровой политики предприятия и его стратегическим целям;

11) выявление проблем вы кадровой работе, разработка предложений по оптимизации кадровой сферы предприятия.

Таким образом, кадровая политика является фундаментом кадровой работы предприятия и определения кадровой стратегии организации.

В осуществлении кадровой политики применяется большое количество нестандартных трудовых ситуаций, требующих высокого профессионализма и умения автономной работы, необходимость осуществления значительных затрат на развитие кадрового потенциала предприятия, не взирая на его малый или средний размер. Только при учете этих факторов в корпоративной модели кадрового менеджмента малого или среднего предприятия и их использовании для роста корпоративной компетенции появляется реальная возможность формирования и использования стратегического конкурентного преимущества, каковым для предприятий малого и среднего бизнеса является именно персонал.

При решении вопроса найма, выбора и реализации соответствующей кадровой политики, можно пойти двумя путями [7]:

– самостоятельно реализуемые организацией процесс, как посредством соответствующей кадровой структуры, так и непосредственно линейными руководителями;

– возможное привлечение специализированной организации (кадровые агентства) или специалиста–эксперта (независимого рекрутера, «охотника за головами»).

Плюсом первого подхода является его экономичность, а также возможно более четко встроить работу по найму персонала в общую систему управления организацией.

Второй путь будет иметь более объективный характер, а также его следует рассматривать как более результативный при формировании менеджерского корпуса организации или привлечении высококвалифицированных, или узконаправленных специалистов.

Процесс найма является структурированным, в него включаются такие процессы как подбор и отбор персонала.

Подбор персонала понимается как система мер, которые применяются организацией для привлечения работников, обладающих требуемыми для достижения целей деятельности предприятия знаниями, умениями, навыками, а также показывающие предрасположенность к включению в действующую в организации корпоративную культуру [8].

Отбор персонала – это совокупность действий, направленных на выявление из подобранного числа потенциальных работников тех, кто наиболее подходит для занятия вакантной должности.

Подбор и отбор осуществляются в целях рационального заполнения всех должностных позиций в организации в соответствие с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, психофизиологическими и деловыми качества работников, которые отвечают требованиями организации и содержания выполняемой работы, с другой [6].

Непосредственно наём персонала – это совокупность процедур, связанных с непосредственным трудоустройством работника в организацию, документального его оформления. По сути, это нормативно-правовое закрепление результатов подбора и найма персонала. Для закрытой кадровой политики процедура найма заменяется документальным закреплением работника на новой должности [20].

Оптимальным подходом, который позволит усовершенствовать данную составляющую кадровой политики, является ситуационный. Применение ситуационной технологической матрицы при принятии решений о найме персонала позволяет решать конкретную задачу из класса однотипных задач. В данной технологии должны быть предусмотрены и структурные (направленные на всю организацию) и персонифицированные (направленные на конкретных работников) составляющие. Организации не следует опираться на аналогичный опыт других компаний, возможно его применение только для ознакомления. Следует самостоятельно выбирать методы подбора, отбора и найма персонала с учетом специфики деятельности компании, ее производственных процессов, корпоративной культуры, характера взаимодействия с потребителями и т.д.

В решение данной проблемы значительно могут помочь так называемые новые гибкие формы найма персонала, к которым относятся лизинг персонала, аутсорсинг и аутстаффинг [4].

Лизинг персонала предполагает использование временного трудового ресурса, как бы предоставляемого в аренду кадровым агентством (или другой специализированной организацией). Как правило, лизинг персонала носит длительный срок и предполагает решение конкретных производственных задач. Зачастую, этот подход к найму направлен на закрытие потребности в высококвалифицированном специалисте, которого не целесообразно брать в штат, поскольку его услуги необходимо лишь однажды, для какого–то проекта.

По сути, лизинг оказывается заменой договора подряда или аналогичных ему форм трудовых отношений, но снимает с обеих сторон необходимость самостоятельно находить друг друга и регулировать между собой отношения.

Аутсорсинг предполагает передачу сторонней организации некоторых бизнес-процессов, которые могут носить для организации непрофильный характер. Именно данная технология позволяет решать структурные проблемы, связанные, например, с недостаточностью функционала отдельных должностей.

Аутстаффинг − это вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформление в фирме-провайдере. Это необходимо для того, чтобы не расширять чрезмерно штат компании, а кроме того, позволяет сохранять персонала в случаях возникающих кризисов[4].

При реализации найма персонала необходимо использовать многоступенчатую технологию, интегрирующую в себя совокупность взаимодополняющих друг друга разных методов и способов подбора, отбора и найма. Поэтому именно смешанная кадровая политика является наиболее оптимальным подходом к выстраиванию процедуры найма.

Таким образом, современные социально*–*экономические условия развития бизнеса актуализируют новые подходы в управлении человеческими ресурсами организаций, которые должны быть направлены не только на поддержание функционирования компаний в ситуациях экономической нестабильности, но и формирование человеческого капиталакак важнейшего источника развития организаций.

Кадровая политика является неотъемлемой составной частью стратегически ориентированной политики любой организации. Она определяет сущность и содержание функций управления персоналом, а именно: привлечение отбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка человеческих ресурсов [8].

Обеспечение эффективного кадрового процесса, будет способствовать устойчивому развитию экономики, политической жизни и социальной сферы любой организации.

1.3 Методы анализа и оценки эффективности кадровой политики организации

Эффективность кадровой политики можно оценить по состоянию трудовых ресурсов предприятия. Анализ трудовых ресурсов проводят методами цепной подстановки, абсолютных разниц, относительных разниц или интегральным методом [2].

Информационной базой для анализа кадровой политики служат кадровые документы и отчетность предприятия:

− отчет о выполнении плана по труду;

− штатное расписание;

− тарификационные списки;

− материалы табельного учета и движения кадров;

− регистры бухгалтерского учета по начислению заработной платы, лицевые счета работников;

− материалы результатов аттестаций и обследований условий работы персонала и др.

При этом различают следующие виды анализа кадровой политики предприятия [25]:

1. Количественный и качественный состав персонала. Количественный состав организации для удобства анализа обычно подразделяется на три категории: руководствующий, менеджерское звено и обслуживающий, на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц, не достигших 18-летнего возраста, работающий и находящийся в отпусках (например по уходу за ребенком, без содержания), а также на работающий в центральном отделении или филиалах и т.п. В свою очередь, качественный состав организации обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и пр. образованием, а также включает в себя опыт работы, повышение квалификации сотрудниками и прочие факторы.

2. Уровень текучести кадров − один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия. Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. Во-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив предприятия «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей.

3. Гибкость проводимой политики, оценивается исходя из её характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

4. Степень учета интересов работника или производства и т.д. Степень учета интересов работника рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия.

Анализ кадровой политики проводится на основе систематического анализа по следующим основным этапам (рисунок 1):

1 этап − Оценка действенности кадрового планирования.

Кадровое планирование − это целенаправленная деятельность предприятия по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамического развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале и контролю его использования.

При планировании потребности предприятия в персонале, отборе и расстановке кадров необходимо осуществить следующие мероприятия:

− определить факторы, влияющие на потребность в персонале;

− провести анализ наличия необходимого персонала;

− определить качественную и количественную потребность в персонале; разработать критерии отбора;

− распределить новых работников по рабочим местам.

Рисунок 1 − Этапы анализа кадровой политики предприятия

2 этап − Анализ структуры рабочей силы по категориям занятых.

Данный этап базируется на определении соотношения численности рабочих и численности административно-управленческого персонала. При этом контролируют следующие соотношения: число производственных работников на одного непроизводственного, на одного административного, долю административных работников в общей численности.

3 этап − Анализ образовательного и квалификационного уровня работников.

Образовательная структура кадров характеризует состав рабочей силы по уровню полученного образования (работники с высшим, незаконченным высшим, средним специальным, профессионально-техническим, средним и базовым образованием). Анализ образовательного уровня персонала ведется как по предприятию в целом, так и в разрезе руководителей, специалистов и служащих. Целесообразность переподготовки работников определяется соотношением размера дополнительного дохода от повышения квалификационного уровня персонала с общими затратами на повышение квалификации работников.

4 этап − Анализ половозрастной структуры кадров.

Половозрастная структура рабочей силы характеризует долю лиц соответствующего пола и возраста в общей численности работающих и позволяет судить о перспективах развития предприятия. Систематизацию данных о половозрастной структуре персонала предприятия удобнее проводить с помощью аналитических таблиц.

5 этап − Оценка стабильности коллектива, трудовой дисциплины на предприятии и удовлетворенности работников условиями труда.

Формирование стабильного кадрового потенциала является важным фактором повышения эффективности производства предприятия. Частая сменяемость работников отрицательно сказывается на планомерном развитии производства, так как снижаются темпы роста производительности труда и ухудшается качество выпускаемой продукции [28]. Кроме того, текучесть кадров вызывает увеличение расходов на подготовку и переподготовку специалистов [26].

Для характеристики движения кадров используют систему абсолютных показателей, позволяющих оценить движение трудовых ресурсов на предприятии, выявить позитивные и негативные стороны деятельности отдела

Для анализа общих размеров движения трудовых ресурсов применяют абсолютные показатели: оборот по приему, оборот по увольнению, общий оборот кадров. Интенсивность движения работников предприятия характеризуется относительными показателями.

Используют также такие показатели движения кадров, как коэффициент замещения, коэффициент динамики численного состава, индекс стабильности кадров и коэффициент поглощения.

6 этап − Анализ использования трудовых ресурсов и анализ производительности труда.

Производительность труда − это показатель плодотворности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы (продукции, услуг), сделанной в единицу времени. Производительность труда характеризует способность работников создавать своим трудом товары и услуги за час, смену, неделю, месяц или год. Количество работы, произведенной одним работником, называется выработкой. Показателем выработки можно измерить любую работу: производство продукции, продажу товаров или оказание услуг [17].

Производительность труда или среднегодовая выработка рассчитывается по следующей формуле:

 *ПТ=В/Ч* (1)

где В – объем продукции, оказанных услуг, тыс.р.;

Ч – среднесписочная численность персонала или затраты времени, чел. или ч.

На производительность труда оказывает влияние трудоемкость работ. Трудоемкость − это показатель, характеризующий затраты живого труда, выраженные в рабочем времени, на производство продукции (услуг). Трудоемкость измеряется, как правило, в нормо-часах (фактических часах) работы, затраченных на производство единицы работы [21].

Данный анализ позволит выявить потери рабочего времени, сокращение которых является резервом увеличения производительности труда и объема выпущенной продукции. Ввиду большого числа факторов, влияющих на производительность труда, выбор и обоснование используемой методики играет существенную роль при ее анализе.

Для характеристики движения рабочей силы на предприятии используют следующие показатели:

Коэффициент оборота по приему (2) – это отношение количества принятого на работу персонала к среднесписочной численности за какой-либо установленный период;

$К\_{пр}= \frac{Ч\_{пр}}{Ч\_{ср}}$ (2)

Коэффициент оборота по выбытию (3) – определяется отношением количества выбывших сотрудников к среднесписочной численности персонала за установленный период;

$К\_{выб}= \frac{Ч\_{ув}}{Ч\_{ср}}$ (3)

Коэффициент текучести кадров (4) – это отношение количества уволившихся по собственному желанию и уволенных по инициативе руководства к среднесписочной численности персонала предприятия за определенный период времени;

$К\_{тек}= \frac{Ч\_{усж}+Ч\_{уир}}{Ч\_{ср}}×100\%$ (4)

Коэффициент постоянства персонала предприятия (5) – отношение количества проработавших в компании весь отчетный период сотрудников к среднесписочной численности персонала за этот отчетный период.

$К\_{пост}= \frac{Ч\_{пост}}{Ч\_{ср}}×100\%$ (5)

Таким образом, систематический и планомерный анализ кадровой политики предприятия позволит более эффективно использовать трудовые ресурсы на предприятии, достичь запланированного объема продаж при уменьшении потребности в работниках, а, следовательно, повысить эффективность производства [23].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Достижение цели кадровой политики предполагает создание баланса процесса сохранения и развития персонала организации в соответствии с целями предприятия и учетом профессиональных потребностей сотрудников в строгом соответствии с нормативно–правовой и законодательной базы РФ.

В настоящее время выделяю два типа кадровой политики: открытая – политика с применением агрессивных методов завоевания рынка и закрытая – предполагает ориентацию при замещении вакантных должностей на внутренний рынок труда, т.е. из числа сотрудников организации.

Проведенный в работе анализ эффективности кадровой политики предприятия ООО «РМНТК–Термические системы» показал, что кадровая политика службы буровых работ ООО «РМНТК–Термические системы» характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

Несмотря на то, что в организации ООО «РМНТК–Термические системы» предпочитают прием персона по рекомендациям, система отбора кадров осуществляется следующим образом: заполнение анкеты, после чего анкета попадает в отдел кадров на обработку персональных данных.

В качестве мероприятий по оптимизации кадровой политики предприятия ООО «РМНТК–Термические системы» было предложено:

Усовершенствовать способы привлечения кандидатов на должность.

Предложена программа адаптации новых сотрудников, реализация которой приведет к более эффективному вхождению сотрудников в должность и к сокращению времени, необходимого для привыкания сотрудника к предприятию.

Предложена индивидуальная оценка рабочего на занимаемой должности, которая позволит избежать уравниловки и стимулировать рабочих к повышению степени профессионализма и эффективности собственной работы.

Предложены мероприятия по улучшению психологического климата в коллективе.

Реализация предложений по совершенствованию кадровой политики позволит снизить текучесть кадров; повысить долю работников, удовлетворенных трудом и социально-психологическим климатом в коллективе. Организация оплаты труда работников в соответствии с трудовым вкладом позволит обеспечить необходимый уровень квалификации работников, улучшить использование рабочего времени, повысить степень удовлетворенности трудом, что в конечном итоге обеспечит достижение нормативной выработки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Агафонова М. С. Межвозрастные различия в кадровой политике фирмы / М. С. Агафонова, А. В. Купцова// Современные наукоемкие технологии. 2013. – № 10–1. – С. 135–136.

2 Агапцев С. А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент.

3 Алексеева Я. П. Управление кадровой политикой как актуальный вопрос развития организаций // Я. П. Алексеева, П. В. Харитонова: В сборнике: Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование. Материалы V Международной студенческой научно–практической конференции. Нижегородский филиал МИИТ; редактор: Н. В. Пшениснов. 2015. – С. 149–151.

4 Баканов М. В. Кадровая политика в предпринимательских организациях страны / М. В. Баканов, А. Ю. Титлов: В сборнике: Современная наука: теоретический и практический взгляд. Сборник статей Международной научно–практической конференции: в 4–х частях. 2016. – С. 36–40.

5 Бартенев С. А. Инновационный подход к кадровой политике компании / С. А. Бартенев, В. А. Буренин, А. К. Марков, В. П. Медведев // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. – № 10. – С. 111–115.

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

7 Белоусова Д. В. Вариации на тему кадрового аудита // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2007. № 2. С. 21-28.

8 Ветрова В. А., Пономарева Е. А. Кадровая политика как фактор конкуретноспособности предприятия: В сборнике: Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом Сборник докладов и тезисов IV (IX) международной научно–практической конференции. Под общей ред. Парахиной В. Н., Ушвицкого Л. И., Бобровой Е. Ф. Ставрополь, 2015. – С. 67–69.

9 Виноходова А. Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса: в сборнике: Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем Материалы III Международной научно–практической конференции.под науч. ред. М. В. Владыка, Т. Н. Флигинских, Ю. В. Всяких. 2015. – С. 76–81.

10 Выродова Ю. В. Кадровая политика как элемент системы управления трудовыми ресурсами предприятия // Ученые записки Института управления, бизнеса и права. Серия: Экономика. 2014. – Т. 1. – № 4. – С. 229–234.

11 Гордеева А. Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом: В сборнике: Бизнес технологии в России: теория и практика. Материалы III международной научно–практической конференции. Саратов, 2015. – С. 29–31.

12 Данкова Ж. Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой / Ж. Ю. Данкова, Ю. Н. Малека //Проблемный анализ и государственно–управленческое проектирование. 2014. – № 5. – С. 31–38.

13Дементьева Е. С. Современные тенденции в формировании резерва руководящих кадров предприятия // Вопросы радиоэлектроники. 2016. – № 1. – С. 68–72.

14 Завершинский Е. А. Влияние социально–экономических преобразований на кадровую политику в Российской Федерации / Е. А. Завершинский, Д. В. Рылов // В сборнике: Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики Материалы III международной научно–практической конференции . 2016. – С. 109–113.

15 Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб.пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА–М, 2005. – 301 с.

16 Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. Социально–трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно–практическое пособие / Под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – М.:Проспект, 2012.– 64 с.

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

18 Королева Г. Е. Об аудите персонала и кадровой политике предприятия // Общество и экономика. 2015. – № 3. – С. 134–143.

19 Лебедева Н. С. Кадровая политика работодателя при выборе персонала: В сборнике: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. Материалы IV Международной научно–практической конференции, посвященной 10–летию открытия первого в Бурятии кабинета медико–социальной помощи в поликлиническом звене. Восточно–Сибирский государственный университет технологий и управления. 2015. – С. 198–199.

20 Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. – 2014. – № 3. – С. 82-86.

21 Маренков Н. Л. Управление персоналом организации: учеб.пособие для вузов / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. М., 2005. С. 262.

22 Новикова Е. Д. Инструменты подбора персонала // Кадровик, 2012, № 7. – С.38-42

23 Одегов Ю. Управление персоналом, оценка эффективности /  СПб.: Питер, 2012. – 284с.

24 Пахлова И. В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации // Интернет–журнал Науковедение. 2014. – № 5 (24). – С. 90.

25 Резникова О. С. Проблемы стратегического управления // Международная научно–практическая конференция «Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы» (Уфа, 5 августа 2015 г.): сб. статей. Уфа: «АЭТЕРНА», 2015. – С. 62–64.

26 Семенова А. А. Акцентуация характера: применение типирования персонала по психологическим типам в кадровой политике / А. А. Семенова, Е. В. Герасимова: В сборнике: Менеджмент XXI века: актуальные тренды в образовании и бизнесе сборник научных статей по материалам XIII Международной научно–практической конференции. 2013. – С. 127–129.

27 Тимошкина Е. В. Современные информационные технологии в управлении персоналом и их место в кадровой политике организации // Экономика и предпринимательство. 2015. – № 4–1 (57–1). – С. 603–607.

28 Чижевская Е. Л. Возможности роста эффективности использования труда в организации // Экономика и предпринимательство. 2016. – № 1–1 (66–1). – С. 442–446.

29 Чурилина И. Н., Егорова Е.В. Управление мотивацией персонала образовательного учреждения // Экономика образования. 2013. – №6(79). – С. 4–25.

30 Шилкин Я. И. Место кадровой политики в системе управления персоналом социальной организации // В сборнике: Профессионализм и творчество в социальной работе сборник научных статей. Москва, 2016. – С. 27–31.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Бланк анкеты**

*В целях улучшения кадровой политики предприятия, просим Вас ответить на следующие вопросы*

1. Ваше имя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Возраст\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Укажите структурное подразделение в котором вы работаете\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Удовлетворены ли вы настоящим профессиональным составом предприятия

 Удовлетворен(а)

 Состав не укомплектован квалифицированными кадрами

Укажите причины:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Укажите недостатки в существующей системе мотивации на предприятии:

6. Какие для Вас должны быть первостепенные стимулы к труду?

Благодарим за участие!