

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

РЕЦЕНЗЕНТ

_____ 20__ г.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «КИЛОБАЙТ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.04.03.2021.1040. ПЗ ВКР

Руководитель работы
доцент, канд.экон.наук
_____ Э.Х. Таипова
_____ 20__ г.

Автор работы
студент группы ЭУ- 366
_____ Е.А. Валеева
_____ 20__ г.

Нормоконтроль
Старший преподаватель
_____ Ю.С.Якушина
_____ 20__ г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Валеева Е.А. Совершенствование кадровой политики ООО «Килобайт»: выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭУ-366., 94 с., 21 ил., 21 табл., библиогр. список – 55наим.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа финансовых результатов и анализа кадровой политики предприятия ООО «Килобайт», работающего на рынке алкогольной продукции г. Челябинска, предложен план мероприятий по повышению эффективности кадровой политики данного предприятия.

Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчетности ООО «Килобайт» за 2018–2020 годы. Он учитывает экономическую динамику финансовых результатов, включает анализ влияния факторов на рентабельность предприятия и преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации ООО «Килобайт» опираются на результаты финансовой деятельности предприятия, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы аналитические расчеты.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность для предприятия ООО «Килобайт».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ	9
1.1 Сущность кадровой политики предприятия.....	9
1.2 Проблемы, типы, показатели оценки эффективности кадровой политики ..	16
1.3 Зарубежные подходы к кадровой политике	26
2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СПОСОБЫ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «КИЛОБАЙТ».....	35
2.1 Организационно-управленческая и экономическая характеристика	35
2.2 Анализ и оценка кадровой политики на примере ООО «Килобайт»	40
3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА УЛУЧШЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «КИЛОБАЙТ».....	59
3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики ООО «Килобайт»	59
3.2 Оценка экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий кадровой политики ООО «Килобайт».....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	88
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Процесс принятия сотрудников ООО «Килобайт» на работу.	932
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета на определение мотивации персонала.....	94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы говорит о том, что в современном мире многие организации зачастую уделяют огромное внимание внутренней культуре своего предприятия. Это связано с тем, что сейчас человек – является основным ресурсом, приносящим доход компании. Но для этого его нужно по-разному мотивировать и создавать соответствующие условия, для того, чтобы он смог качественно работать. [47] Все чаще стали разрабатывать различные методы, процедуры, системы правильной организации сотрудников, руководство выделяет огромное количество времени для повышения квалификации и знаний своих кадров.

Многие теоретики, ученые, авторы известных книг не раз рассматривали вопросы кадровой политики, ее структуры и роли в жизни любой компании, и каждый раз они утверждали, что кадровая политика – это неотъемлемая часть организации, которую нужно грамотно и очень аккуратно выстраивать. Так, например, Кибанов А.Я. в своем учебнике «Управление персоналом организации» утверждал, что: «Кадровая политика организации – 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». [15, с.124]

Ф.У.Тейлор утверждал, что «Кадровая политика – это развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу» [37, с.64]

Данная тема выпускной квалификационной работы в современном мире является достаточно актуальной. Это объясняется тем, что результатом хорошего функционирования организации является качественно устроенная кадровая система. Именно она помогает компании достичь высоких возможностей, а также

является одним из основных факторов конкурентоспособности организации на рынке труда.

К сожалению, в современных условиях экономики, а также в условиях кризиса кадровая политика существенно терпит некую трансформацию: многие руководители не могут выделять большое количество средств на обучение персонала, вынуждены сокращать штат сотрудников, тем самым повышать социально-психологическое напряжение в коллективе. Но, несмотря на это, улучшение кадровой политики остается неотъемлемым звеном в деятельности, по созданию дружного и работоспособного коллектива.

В каждой организации персонал имеет огромное значение. Если нет людей, то и нет компании. Без обученных кадров никакая компания не достигнет поставленных целей. Хорошая компания старается максимально эффективно использовать потенциал своих сотрудников, делая для них все условия, которые смогут поспособствовать развитию их потенциала.

Объектом выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Килобайт».

Предметом выпускной квалификационной работы являются методы совершенствования кадровой политики ООО «Килобайт».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики ООО «Килобайт».

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить сущность кадровой политики организации;
- 2) изучить организационно-управленческую характеристику ООО «Килобайт»;
- 3) провести анализ кадровой политики на примере ООО «Килобайт»;
- 4) Оценить экономическую эффективность проекта улучшения показателей кадровой политики ООО «Килобайт»

Методами решения поставленных в работе задач являются: анализ учебной литературы, синтез, опросы, наблюдение, анализ работы организации и ее кадровой службы.

Теоретической основой данной выпускной квалификационной работы являются теоретическо-методические пособия, которые рассматривают кадровую политику организации. При написании данной работы были рассмотрены научные труды следующих авторов: Кибанова А.Я., Базаров Т.Ю., Говердовская Е., Мартынов В.П., Самыгина С.И., Рыбак Я.О., Незоренко Т.К. и пр.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные акты РФ в сфере кадровой политики организации; результаты исследований, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных экономистов; материалы периодических специальных изданий; справочные материалы, а также показатели торгово-финансовой деятельности предприятия ООО «Килобайт».

Практическая значимость проведенных исследований состоит в том, чтобы внедрить методы анализа кадровой политики в работу ООО «Килобайт».

Научная значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что изучение теории и практики в данной сфере свидетельствуют о том, что очень мало методических и практических рекомендаций по совершенствованию кадровой политики малых предприятий. Формирование кадровой политики любой организации – это долгосрочный и сложный процесс, который, несомненно, требующий от руководителей полного осознания сущности кадровой политики как неотъемлемого инструмента реализации бизнес стратегии предприятия и повышения их эффективности.

В качестве информационной основы данной квалификационной работы стали данные, которые опубликованы в сети Интернет, научных изданиях, а также других периодических изданиях.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух разделов, заключения, библиографического списка и приложений. Названия разделов отображают их содержание.

В первом разделе данной работы были рассмотрены теоретические аспекты, касающиеся кадровой политики организации, а именно: сущность кадровой

политики, проблемы и методы кадровой политики и показатели оценки эффективности кадровой политики.

Вторая часть содержит практическое исследование, которое включает в себя анализ общей организационно-управленческой характеристики ООО «Килобайт», анализ оценки кадровой политики и экономической эффективности, и создаются рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации.

Третий раздел состоит из рекомендаций и анализа экономической эффективности введенных мероприятий по улучшению кадровой политики ООО «Килобайт»

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность кадровой политики предприятия

В основе системы правил, опираясь на которые содержит «политика организации» действуют люди, входящие в эту систему. Любая компания занимается разработкой и осуществлением кадровой политики исключая финансовую и внешнеэкономическую политику, относительно к конкурентам. Именно она, по мнению Незоренко, Т. К. обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров [24, с. 65].

Теоретический анализ работ Веснин Е.Р. [7], Говердовская [8], Кибанова А.Я. [15], Макарова И.К. [20] и других теоретиков менеджмента дает нам повод говорить, что абсолютно не нужно сопоставлять ее с управлением персоналом. Это связано с тем, что сам термин «управление» наиболее обширный, а вот его составляющей как раз-таки и становится кадровая политика.

Исходя из сказанного учитывая вышесказанное, кадровую политику можно классифицировать, как целую систему принципов и целей, которые включают в себя формы, методы и критерии работы с кадрами, которые, в свою очередь, распространяются на все категории сотрудников компании [31].

Кузьмина М.Н. называет кадровую политику документом, в котором «описываются все аспекты текущей кадровой политики организации, подписанный всеми высшими руководителями» [18, с.43].

Самыгин С.И. считает, что «кадровая политика - генеральное направление кадровой работы: совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала» [31, с 91].

Автор считает, что наиболее емкое понятие кадровой политики дает Кибанов А.Я., который утверждает, что «это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая цель создания высокопроизводительного и высокопрофессионального,

сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды» [15,с.169].

Нами было выделено несколько направлений кадровой политики:

- 1) прогнозирование создания рабочих мест, учитывая внедрения новых технологий;
- 2) составление новых программ развития персонала, для полноценного решения всех задач компании;
- 3) разработка мотивационных способов и инструментов повышения интереса и удовлетворенности трудом самих работников;
- 4) создание инновационных систем подбора и отбора кадров;
- 5) проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- 6) разработка новых и эффективных программ занятости;
- 7) усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- 8) разработка социальных программ [53].

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика – является составной частью стратегически ориентированной политики организации.

Максимально эффективное использование кадрового потенциала – это одна из основных задач рыночной экономики современного мира. Для того, чтобы реализовать данную задачу, необходимо разработать качественную систему кадровой политики государства.

Существует огромное количество определений кадровой политики. На сайте Jobgrade в разделе статей, касающихся мотивации и стимулирования труда, понятие кадровая политика государства трактуется следующим образом «Кадровая политика государства – формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны».[52]

Определение «Кадровая политика» стало весьма популярным в конце восьмидесятых годов. На тот момент оно обозначало некий субъективизм,

относящийся к административно-хозяйственной власти. Подразумевал в своём составе важность и главную его. Личностных представлений главы организации про роль управленца более низкого статуса.

Основная оценка управленца зависела от важного факта:

Насколько сильно он ориентирован именно на выполнение главной функции компании, а именно: выпуск новой продукции.

А быть может главное для него было – сохранить высокого личного статуса в обществе.

Для обеих ситуаций были характерны в точности непохожие на друг друга механизмы формирования команды всех подчиненных.

В современном мире очень актуальной проблемой можно отметить именно разработку кадровой политики нового поколения, которая, в свою очередь, будет нацелена на всю компанию или организацию социального управления и приоритет всех соц. Ценностей. [44]

Основным назначением кадровой политики государства является точное и своевременное формулирование цели, которая напрямую зависит от стратегии развития государства, возможность нахождения способов для реализации поставленной цели.

В работах Веснина В.Р. кадровая политика трактуется как: «система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы». [7, с. 43]

Геста Д. считает, что «Кадровая политика – это общая кадровая стратегия, объединяющей различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы, и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем». [43]

В книге HR-инжиниринг [42, с.69] понятие кадровая политика означает «краткая декларация основных намерений и обязательств компании по

обеспечению эффективного взаимодействия человека и организации, а также корпоративных требований к персоналу».

Проанализировав теоретический материал понятия «кадровая политика», разобрал данное понятие на отдельные самостоятельные части, была сформулировано собственное определение. «Кадровая политика – это одно из ключевых направлений работы организации, связанное с качественным функционированием персонала, направленное на достижение максимальной производительности компании».

Основной целью кадровой политики можно выделить обеспечение оптимального баланса численного сохранения и более качественного состава персонала в организации. [16] Но важно не забывать, что не только кадровая политика имеет свои цели, но и каждый сотрудник организации. Ведь для наилучшего и стабильного срока службы компании, каждому руководителю необходимо понимать, что цели организации должны быть взаимосвязаны с индивидуальными целями работников. Это важно в понимании того, что при возникновении некоторых конфликтов, предпочтение нужно отдавать не только целям организации, а нужно искать справедливые компромиссы.

Кадровая политика включает в себя несколько важных задач, от которых зависит прибыльность и конкурентоспособность организации:

- 1) обеспечение компании рабочей силой высокого уровня;
- 2) развитие потенциала работников, их возможная переподготовка, профориентация, дальнейшая аттестация и оценка уровня квалификации;
- 3) развитие системы совершенствования организации, стимулирования труда, обеспечение работников социальными выплатами и безопасными условиями труда.

Основными характеристиками кадровой политики предприятия являются:

- 1) ориентация на долгосрочное планирование;
- 2) неразрывная связь со стратегией развития организации;
- 3) полностью взаимосвязанная система процедур и функций по работе с персоналом.

В ходе разработки кадровой политики необходимо выделять такие направления, как:

- 1) общая политика кадровой работы;
- 2) организационно–штатная политика, а именно: подбор кандидатов, определение потребности в кадрах, получение заявок на специалистов, назначений и перемещений персонала;
- 3) информационная политика: обработка, учет, распределение информации;
- 4) финансовая политика по отношению к персоналу: принципы распределения средств, выдачи вознаграждений и других выплат;
- 5) другие направления работы: определение потребности в обучении и повышении квалификации. [46]

Именно с помощью кадровой политики в организации должен быть обеспечен высокий уровень ответственности работников, направленный на достижение общей цели организации; обширное использование гибких форм организации трудовых процессов (частичная, временная, полная занятость); адаптация персонала к постоянным организационным изменениям, культурным и социальным нововведениям.

Вообще, кадровая политика – это стратегический инструмент, то есть она ориентирована на будущее. Очень важно, в момент определения кадровой стратегии представить себе модель организации не только в настоящем, но и в будущем, с точки зрения содержания социальных и организационных связей и форм управления ими.

Кадровая политика часто отражается в таких документах, как [34]:

- 1) философия организации;
- 2) правила внутреннего распорядка;
- 3) коллективный договор.

Для того чтобы кадровая политика была наиболее успешной, существуют специальные методы, технологии подбора и продвижения кадров, прогнозирования необходимых потребностей, формирование команд для решения

задач и т.д. Важно отметить, что и последовательное выполнение этапов построения кадровой политики играет немаловажную роль.

Во-первых, необходимо четко сформулировать общую цель работы с персоналом и сопоставить ее с целью самой организации.

Во-вторых, необходимо качественно проработать и выстроить систему кадровых технологий.

В-третьих, разработать мониторинг персонала, а именно: отработку навыков и умений персонала, определенных мер по развитию и использованию знаний, а также, оценку этих мер.

Ниже на рисунке 1.1 представлены подходы к построению кадровой политики.



Рисунок 1.1 – Подход к построению кадровой политики

1) компоненты кадровой политики – стратегические задачи, принципы построения орг. структуры и процессов, подходы и показатели результативности, риски;

2) приемы работы – оценки и диагностики, ключевые идеи, последовательная декомпозиция политики.

Мы уже говорили о том, что главная цель кадровой политики – это внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом.[26]

Тараненко О.Н. определяет задачу кадровой политики как создание трудового коллектива, который наилучшим образом способствует совмещению целей и приоритетов организации ее работников [36]. Поэтому можно сказать, что содержанием кадровой политики является разработка принципиальных позиций организации, процедур, правил, выбор средств и методов, необходимых при отборе кадров, их обучении, служебно-профессиональном продвижении, мотивации и т.д.

Стратегия и кадровая политика являются двумя системообразующими факторами управления человеческими ресурсами. Можно выделить две платформы: программно-целевую и идеологическую, чтобы обозначить следующие цели:

1) определить разницу между стратегией и кадровой политикой. Именно кадровая политика утверждает базовые идеи управления человеческими ресурсами, в то время как стратегия конкретизирует политику в целях, планах и программах;

2) найти подходы к построению кадровой бюрократии;

3) создать взаимосвязь между кадровой политикой и стратегией, а именно вызовом внешней среды, точками зрения заинтересованных сторон, спецификой человеческих ресурсов и состоянием управления человеческими ресурсами [42].

Также важно отметить, основное место и роль кадровой политики в организации. Она занимает центральное положение, от которого исходят политики более узкого назначения, а именно:

1) экономическая политика. Она включает в себя финансовую политику, маркетинговую политику, ценовую политику и инвестиционную политику;

2) социальная политика включает в себя политику социального страхования, социальной помощи, социальной защиты и пенсионную политику;

3) научно–техническая и технологическая политика включает в себя политику финансирования научно исследовательских работ, политику организации в сфере экологических и базовых технологий;

4) информационная политика включает в себя: политику обеспечения научно-технической информационной базой, политику обеспечения экономической информации, политику разработки перспективных кадровых технологий;

5) политика в области найма персонала, развития персонала, правового обеспечения, трудовых отношений и так далее;

6) организационно-производительная политика: политика применения современных технологических процессов и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика – это основной элемент, на котором держится вся кадровая работа и является опорной точкой для формирования кадровой стратегии.

1.2 Проблемы, типы, показатели оценки эффективности кадровой политики

Каждая организация, несомненно, отличается своей индивидуальной системой ведения кадровой политики. С помощью их анализа было выявлено два основания для их группировки.

В качестве первого основания [4] отмечает то, что оно может быть связано с уровнем осознанности неких норм и правил, лежащие в основе кадровых мероприятий. А также связанные именно с этим уровнем влияния на кадровую ситуацию в организации управленческого аппарата. Таким образом, выделяется четыре типа кадровой политики, в зависимости от уровня влияния руководства организации на кадровую ситуацию:

- 1) пассивная;
- 2) реактивная;
- 3) превентивная;

4) активная.

Рассмотрим каждый тип кадровой политики по—отдельности.

1. Пассивная кадровая политика.

Именно пассивная кадровая политика осуществляется в тот момент, когда компания не имеет четкой программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами направлена на ликвидацию негативных последствий. То есть руководитель не берет во внимание возможных проблем, связанных с конфликтами в коллективе, а старается просто устранить причину.

Такая организация основывается на отсутствии прогнозов кадровых потребностей, анализе и диагностики кадровых ситуаций и отсутствии оценки персонала и труда.

2. Реактивная кадровая политика.

При данном типе кадровой политики руководитель компании обычно анализирует и контролирует причины негативного состояния работы с персоналом. Ищет вопросы на ответы: почему возникла данная конфликтная ситуация, где найти достаточно высококвалифицированный персонал, чтобы он мог решить задачи компании, почему у персонала отсутствует мотивация.

Именно средства диагностики помогают руководству и кадровым службам решить существующие проблемы. Но важно отметить, что основные проблемы при использовании реактивной кадровой политики возникают при среднесрочном прогнозировании, то есть это система прогноза, соотношение спроса и предложения.

3. Превентивная кадровая политика.

Данная кадровая политика существует и развивается в тех случаях, когда имеются четкие и обоснованные прогнозы развития той или иной ситуации. Руководство и кадровая служба такой организации имеют собственные средства, методики диагностики персонала.

Основной проблемой такой компании является разработка целевых кадровых программ, то есть мероприятий, направленных на решение конкретных обширных проблем наиболее ускоренными и эффективными способами.

4. Активная кадровая политика.

Уже само название данного типа кадровой политики указывает на ее эффективность. Активная кадровая политика – это политика, при которой руководитель компании имеет и средства воздействия на ситуацию, и прогноз ситуации.

Когда кадровая служба устроена таким образом, что она может постоянно проводить мониторинг различных ситуаций, разрабатывать антикризисные программы и корректировать их, в соответствии с внешней и внутренней ситуацией.

Данный тип кадровой политики имеет еще два подтипа: рациональный и авантюристический.

4.1. Рациональная кадровая политика.

Это политика абсолютно осознаваемая, то есть руководство имеет и качественный диагноз, и обоснованный прогноз.

4.2. Авантюристическая кадровая политика.

Это политика, которая мало поддается описанию и алгоритмизации. То есть руководитель не имеет качественного диагноза прогноза, но несмотря на это, он старается напрямую повлиять на нее.

Проблемы при осуществлении такой кадровой политики могут возникнуть тогда, когда усилится влияние факторов, ранее не включавшиеся в рассмотрение.

Именно это приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

Со стороны кадровой работы нужно будет провести переобучение персонала. Быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии,

имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие "качество персонала" включает еще один параметр, который, скорее всего, не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики. [51]

В зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал можно выделить [33]:

- 1) открытую;
- 2) закрытую кадровую политику.

В книге «Управление персоналом», Т.Ю. Базаров дал сравнительную характеристику открытой и закрытой кадровой политики.

В качестве определения понятий он утверждал, что «Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

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». [4, с.143]

Это важно учитывать, так как на данный момент закрытая кадровая политика встречается очень редко, и многие организации стараются перейти именно к открытому типу кадровой политики своей компании.

Таким образом, проанализировав основную информацию по типам кадровой политики мы составили характеристика представленные в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Виды кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Адаптация персонала	Возможность закрепления новых подходов в организации, которые были предложены новыми сотрудниками; Быстрое включение в конкурентные отношения между сотрудниками.	Хорошая сплоченность коллектива; Использование традиционных подходов; Благодаря наставникам у новых сотрудников происходит быстрая и эффективная адаптация.
Набор персонала	Очень высокая конкуренция на рынке труда.	Дефицит рабочей силы.
Развитие и обучение	Проведение во внешних центрах; Заимствование нового опыта.	Проведение во внутрикорпоративных центрах; Следование общим технологиям; Формирование единого взгляда.
Мотивация и стимулирование	Выделяется стимулирование труда (материальное).	Выделяется мотивация труда (стабильность, безопасность).
Инновации	Постоянные идеи со стороны новых сотрудников.	Инновационное поведение - результат осознания работником того, что он является «общей судьбой» со своей организацией.

В данной таблице 1.1 приведена сравнительная характеристика этих двух типов кадровой политики. Как открытой, так и закрытой. Все основные показатели были взяты с реальных ресурсов.

Виды кадровой политики подразделяются на такие критерии, как:

- 1) в зависимости от уровня влияния руководства организации на кадровую ситуацию;
- 2) в зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал.

На рисунке 1.2 наглядно нами представлена схема сравнения двух видов кадровой политики.



Рисунок 1.2 – Виды кадровой политики

Анализируя данную проблему можно сделать вывод, что от обеспеченности кадрами нашей экономики и, прежде всего, внепроизводственного сектора, от качества этих кадров во многом зависит социально-экономическое благополучие страны.

Компания может иметь невероятно дорогое оборудование, хорошую площадь, большое количество денег, но для того, чтобы это все сохранить и преуспеть, организации необходимо иметь соответствующее число работников с необходимой квалификацией и навыками работы.

Очень часто руководители задаются вопросом: «Как удержать хорошего сотрудника?», «Как привлечь его?», «Что делать, если конкуренты предлагают ему больше?». Таких вопросов очень много и каждый руководитель хочет знать ответы на них, считая, что материальная мотивация – залог длительных и преданных отношений между начальством и работником. Но даже деньги не могут дать нужного результата, ведь внутренняя мотивация также является неотъемлемой

частью работы с сотрудником. Заставить работать кого-то, делать то, что ему не хочется – очень тяжело, и вряд ли это принесет нужный эффект.

Следовательно, необходимо вырабатывать в сотрудниках внутреннюю мотивацию с помощью различных тестирований, методик.

Для того чтобы приблизиться к цели найти внутренне замотивированного сотрудника, уже на этапе отбора менеджер должен придерживаться следующих правил:

- 1) при собеседовании рассказать сотруднику целую и правдивую ситуацию в компании;
- 2) поддержать его идеи и инициативы;
- 3) дать понять ему, что вы цените его внутренний порыв, его качества и стремления;
- 4) дать ему возможность расти;
- 5) привлечение сотрудника к «командному духу».

Задумываясь над этими рекомендациями, можно сделать работу организации максимально эффективной, удерживая ценных специалистов.

Именно поэтому кадровой политике должно уделяться особое внимание, так как успешная деятельность организации зависит от слаженной и стабильной работы квалифицированного персонала. [20]

В.И. Ленин связывал понятие эффективности с производительностью труда: «Ясно, что целью хозяйственной деятельности является достижение наибольших результатов при наименьших усилиях, то есть максимальная производительность». [47]

Для того чтобы понять насколько качественно и эффективно работает кадровая служба компании, необходимо рассмотреть и проанализировать основные показатели оценки эффективности кадровой политики организации.

Что же такое понятие «эффективность»? Эффективность – это характеристика уровня системы экономики, которая отражает соотношение результатов ее

функционирования и затрат. Этот показатель напрямую зависит от качества полученных результатов.

В организации, под экономической эффективностью, принято понимать достижение тех или иных задач и целей на уровне представления руководителей.

В журнале «Infomanagement» [49] в статье, которая называется «Оценка эффективности управления персоналом», понятие «оценка эффективности кадровой политики» трактуется следующим образом: это некий систематический процесс, который нацелен на сравнение затрат и результатов, а также на соотнесение данных результатов с итогами деятельности организации в прошлых периодах. Оценка деятельности кадровой службы основывается на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению основных организационных целей.

Для того чтобы оценить эффективность деятельности по управлению персоналом, нужно проанализировать следующие важные критерии:

- 1) уровень выполнения стратегических планов руководства в отношении персонала;
- 2) положительные действия по достижению основных целей организации;
- 3) среднее время выполнения заказов, требований и заданий;
- 4) сравнение затрат численности обслуживающего персонала и отдела;
- 5) удовлетворенность или неудовлетворенность клиентов-менеджеров и сотрудников;
- 6) оценка качества предоставляемых услуг отделом персонала другими подразделениями;
- 7) скорость решения вопросов;
- 8) положительные и доверительные взаимоотношения между работниками;
- 9) мнение линейных менеджеров об эффективности отдела;
- 10) уровень сотрудничества служб с отделом управления персоналом;
- 11) конкурентоспособность;
- 12) наличие жалоб;

13) удовлетворенность трудом.

Данная система оценивания вполне может стать весьма стабильной основой для оценки работы механизмов кадровой политики.

Опираясь на мнение британского специалиста в области кадрового менеджмента, [43] с помощью основных критериев эффективности кадровой политики, в организации можно обеспечить достаточно высокий уровень работы кадровой службы, руководства и их общих результатов; улучшить адаптацию к постоянным изменениям организационной структуры, социальным нововведениям; обеспечить высокий уровень ответственности работников, который будет связан с реализацией главных целей компании; улучшить организационную интеграцию, то есть когда высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо направленную стратегию управления кадрами как «свою собственную» и осуществляют ее в своей оперативной деятельности, при этом тесно взаимодействуя со штабными структурами. [54]

Также немаловажную роль играют показатели оценки эффективности кадровой политики. В таблице 1.2 приведены основные показатели, формулы и их расшифровки.

Таблица 1. 2 – Показатели оценки эффективности кадровой политики

Показатель	Формула	Расшифровка обозначений
Производительность труда	$\Pi(\text{пр}) = \frac{\text{ТО}}{\text{Ч}(\text{сер})}$ $\Pi(\text{пр}) = \frac{\text{ТО}}{\text{ФРЧ}}$	П(пр) - производительность труда; ФРЧ - фонд рабочего времени
Рентабельность товарооборота	$P_o = \frac{\Pi}{\text{ТО}}$	P _o - рентабельность товарооборота; П – чистая прибыль предприятия
Рентабельность затрат	$P_v = \frac{B}{\text{ВО}}$	P _v – рентабельность затрат
Рентабельность использования персонала	$P(\text{пер}) = \frac{B}{\text{Ч}(\text{сер})}$	P(пер) – рентабельность персонала
Трудоемкость товарооборота	$T = \frac{\text{Ч}(\text{сер})}{\text{ТО}}$	T – трудоемкость товарооборота

Окончание таблицы 1.2

Показатель	Формула	Расшифровка обозначений
Доля расходов на управление	$K(иу) = \frac{B(ву)}{BO}$	K(иу) – доля расходов на управление; B(ву) – административные расходы
Результативность управления	$P(вс) = \frac{TO}{Ч(ау)}$	P(вс) – результативность управления
Экономическая результативность управленческой деятельности	$K(ер) = \frac{TO}{BO}$	K(ер) – коэффициент экономической результативности управленческой деятельности; TO – выручка от реализации (без НДС); BO – издержки обращения
Соотношение количества управленцев и работников	$Kз = \frac{Ч(ау)}{Ч(сер)}$	Kз - удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала; Ч(ау) – количество управленцев; Ч(сер) – среднесписочная численность работников

Проанализировав данную таблицу 1.2, можно выделить такой показатель, как производительность труда. Уровень, рост и динамика производительности труда зависят от многих факторов, среди которых: технический уровень производства; структурные сдвиги в производстве; совершенствование управления и так далее.

Влияние всех указанных выше факторов на рост производительности труда оценивается в относительной экономии рабочей силы, которая выражает собой результат трудового сбережения при производстве продукции.

Важность этого критерия заключается в том, что производительность труда находится в тесной взаимозависимости с численностью и составом кадров, с фондом заработной платы и средней заработной платой. [40]

К частным показателям эффективности управления персоналом также относятся:

- 1) уровень текучести кадров;
- 2) уровень производственной адаптации;

- 3) среднее время выполнения заданий;
- 4) средний уровень рассмотрения проблем.

Анализируя показатели и критерии эффективности кадровой политики, менеджер компании может на определенном этапе работы разработать антикризисные мероприятия, которые будут направлены на оптимизацию труда. Но, несмотря на это, важно отметить, что показатели, например, такие как производительность труда, отражают состояние кадровой политики не на одном, а на нескольких стадиях жизненного цикла организации. Так же не нужно думать, что все эти показатели имеют не фиксированные нормативы – каждая организация сама разрабатывает необходимые для нее показатели. Ну и основное правило заключается в том, что анализ необходимо проводить не по одному, а по всем основным направлениям деятельности.

1.3 Зарубежные подходы к кадровой политике

РФ в наше время переживает особый этап становления абсолютно новой государственности. Что касается зарубежного опыта, то здесь можно отметить, что российские учёные совсем недавно уже преодолели пик крайностей, которые были связаны не только с полноценным отрицанием его применимости в Российской Федерации, но и с полноценными попытками его копирования. Что касается самого зарубежного опыта, то здесь можно рассматривать его с неоднозначной стороны. Во-первых, можно утверждать, что абсолютно любой опыт содержит в себе некий отпечаток тех национальных условий и принципов стран, в которых он развивался. Во-вторых, чаще всего можно отметить общие значимые и универсальные принципы, а также подходы, которые относятся к сфере кадровой политики.

Как показывает практика УП и практика кадровой политики любой компании - последние года очень четко показывают сплетение всех моделей: от западноевропейской до американской. Именно данный момент указывает на процесс интернационализации менеджмента нового поколения.

Основным этапом данного процесса можно отметить ассимиляцию всех идей структурного подхода, создание различных моделей компании, причём не только развивающей, но и функционирующей. [22].

В наше время теория и практика УП претерпевает координатные изменения. В индустриально развитых странах преобладают 2 абсолютно разных подхода: японский и американский.

Американская система подразумевает определение, которое берет начало профессионально-квалификационной модели "должности" и "подтягивания" к более соответствующим сотрудникам по схеме "должность – работник". Особенности системы управления в американских фирмах подразумевают, что персонал наблюдается как основной источник повышения эффективности производства. Так же ему предоставляется определенная автономии, подбор осуществляется за такими критериями, как образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Он ориентируется на узкую специальность менеджеров, инженеров, ученых и многих других.

Сотрудники Америки ориентируются на традиционно индивидуальные ценности, а также нацелены на результат. Все управление персоналом в американских компаниях строится на механизме ответственности за свою деятельность, каждый из сотрудников оценивается достигнутым индивидуальным результатом, разработки количественных выражений целей, какие имеют краткосрочный характер. Управленческие задачи и решения, как правило, принимают конкретные лица и несут ответственность за их идею и реализацию [23].

В качестве отличительных особенностей труда можно выделить следующие:

1. Сокращение объемов работ в главных службах, а также сокращения административного аппарата;
2. Создание сквозных коллективов проект на целевые группы, в которых объединены инженеры производственники и учёные;

3. Максимально широкий перечень инструкций и профессий, которые относятся к той или иной должности;

4. Создание новых гибких форм оплаты труда.

Важно отметить, что в большинстве стран, например, США или Канада, многие предприятия, как маленькие, так и большие, стараются придерживаться открытой политики «вход выход».

Данная политика отличается тем, что у неё максимально простая процедура подбора кадров, именно поэтому любого рабочего можно спокойно переместить или освободить, если это потребуется для фирмы.

Самые сильные и слабые стороны в зарубежных организациях реализуются в Японской модели, она предусматривает личности работника и подбор для него соответствующего рабочего места (система "работник - должность").

В основе японской модели лежат следующие ориентации:

1) профсоюзы, которые созданы именно в пределах организации принимают участия работников компании;

2) беря во внимание возраст стаж работы способности к выполнению поставленные задачи, а также образования определяется оплата труда;

3) длинная перспектива работы в одной компании;

4) личный потенциал сотрудника, а также качество образования.

Основными принципами управления персоналом является:

- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирмы и работников;

- высокая зависимость работников от фирмы, предоставление ему значительных гарантий в обмен на преданность фирме и желание защищать ее интересы;

- приоритет коллективным формам, поощрение трудовой кооперации в середине фирмы в рамках небольших групп;

- атмосфера равенства между работниками независимо от их должностей;

- поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, что обеспечивают деятельность фирмы: руководителей, инвесторов и работников.

В Японии не существует традиции распределения работников на три категории (высококвалифицированных, малоквалифицированных и неквалифицированных). Все работники во время принятия их на работу являются неквалифицированными. Они обязательно будут повышать свою квалификацию. К тому же, здесь нет четкого предела между инженерно-техническим персоналом и рабочими.

Обе модели – американская и японская имеют как "плюсы", так и "минусы". Поэтому в мировой практике наметилась тенденция применения смешанной системы управления человеческими ресурсами.

Американский опыт кадровой политики в крупнейших промышленных компаниях на первый план теперь выдвигает задачи стратегического планирования, основанного на постановке реализации долгосрочных целей. Тем не менее, кадровая политика в американских фирмах, строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

1) Подбор кадров. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. Особую трудность вызывают обеспечение квалифицированными рабочими кадрами по таким профессиям как наладчики, инструментальщики, ремонтный персонал.

Существует нехватка квалифицированных младших управленческих кадров – мастеров и начальников участков. Это, как считает Ю. К. Балашов, – обусловлено высокими требованиями и ответственностью; недостаточным моральным и материальным стимулированием; нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мастера; повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора [5, с.143].

2) Условия труда. Внедрение амортизации в производство внесло существенные изменения в условия труда персонала: замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, более приемлемыми и удобными для работников; уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение административного аппарата; переход на гибкие оплаты труда; объединение

инженеров, ученых и производителей в сквозные (от конструирования до изготовления изделий) коллективы - проектные - целевые группы.

Подчеркнем, что американский стиль кадровой политики существенно отличается от японского. Так, в американских компаниях ответственность каждого работника четко определена и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных показателей в условиях директивного планирования, в то время как в японских компаниях предусматривается коллективная ответственность за выработку, принятие и исполнение решений. Другая особенность состоит в том, что зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, управленческий опыт материнской компании. Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские и западноевропейские. Однако в рамках высокой централизации широко распространены принципы согласования, координации действий, выработки и принятия решений после их тщательного предварительного обсуждения и одобрение исполнительским звеном. Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку предполагает:

- 1) Участие среднего звена управления в выработке решений путем согласования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений;

- 2) Соблюдение принципа единогласия в принятии решений;

- 3) Использование специфической системы управления персоналом, предусматривающей в основном пожизненный найм работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни;

- 4) Постоянное совершенствование искусства управления, в том числе — управления персоналом.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: пожизненный найм работников или

найм на длительный срок; повышение заработной платы с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы (а не отрасли, как в США).

Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени системой пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55-60 лет. Эта система охватывает примерно 25-30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах. Однако в случае резкого ухудшения финансового положения японские фирмы все равно проводят увольнения; по поводу гарантий занятости официальных документов нет. Тем не менее, считается, что гарантированная занятость, предоставляемая японскими фирмами своим работникам, лежит в основе тех успехов, которых не удалось добиться в области повышения уровня производительности труда и качества продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме. Вторая черта японского стиля - настойчивое стремление к тому, чтобы работники фирмы совершенствовали свое профессиональное мастерство.

На первом месте в японской фирме стоит качество исполняемых функций, а не кратковременная прибыль. Главный человек – потребитель, то есть всегда нужно стоять на точке зрения конечного пользователя. Самое первое в работе - уважать собственных сотрудников и давать им возможность иметь собственное мнение, избегая любого возможного их унижения. И еще. Функциональное управление должно строиться на беспрекословном подчинении младшего старшему, вызывая одновременно чувство необходимости контроля и самоконтроля [23].

Процесс адаптации опыта управления кадровой системой зарубежных фирм, предприятий, корпораций и т.д. к нашим, российским условиям происходит сейчас достаточно постоянно. Поэтому данный процесс невозможно заключить в какие-то временные рамки, так как он порожден рыночными отношениями и воздействием рынка на систему управления персоналом, на рынок труда в целом. Может быть, он идет недостаточно активно, но замечено, что предприятия-лидеры, имеющие

наибольшие успехи, берут на вооружение те или иные зарубежные принципы ведения кадровой политики.

Анализ наиболее успешных примеров адаптации российских предприятий и организаций к рынку показывает, что в организации хозяйственной деятельности и управления кадрами происходят определенные позитивные изменения. Например, ускоренное освоение методов и более полное использование трудового потенциала к специфическим требованиям конкретного предприятия.

Ориентация на внешний рынок неизбежно заставляет пересматривать критерии отбора персонала, а вслед за этим - и критерии качества управления.

Необходимо отметить, что анализ зарубежного опыта в системе кадрового обеспечения государственных и муниципальных учреждений позволяет утверждать, что можно использовать ряд положительных наработок, в процессе кадрового обеспечения учреждений России.

Особое внимание нужно обратить на тот факт, что обращение к зарубежному опыту может быть уместным, и в научном плане корректным, лишь при всестороннем его рассмотрении, анализе не только чисто "управленческой" проблематики, но и особенностей социально-политического развития тех стран, которые выступают в роли носителей изучаемого опыта.

Необходимо, также, учитывать, что Россия - многонациональная страна. Это значит, у системы кадрового обеспечения учреждений России должна быть внутренняя, только ей присущая функция: удовлетворять интересы страны в становлении, формировании нового общества. Очень важно, чтобы Россия на этом этапе умела воспользоваться тем потоком информации, который на нее обрушился в сфере кадровой политики[24].

Выводы по разделу 1. Рассмотрев теоретические вопросы кадровой политики предприятия, проанализировав данный раздел, нами были сделаны следующие выводы:

1. Проанализировав теоретический материал понятия «кадровая политика», разобрав данное понятие на отдельные самостоятельные части, была сформулировано собственное определение. «Кадровая политика – это одно из ключевых направлений работы организации, связанное с качественным функционированием персонала, направленное на достижение максимальной производительности компании».

2. Основной целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса численного сохранения и наиболее качественного состава кадров.

3. Мы выделили четыре типа кадровой политики, в зависимости от уровня влияния руководства организации на кадровую ситуацию:

- 1) пассивная;
- 2) реактивная;
- 3) превентивная;
- 4) активная.

4. Для того чтобы оценить эффективность деятельности по управлению персоналом, нужно проанализировать следующие важные критерии:

- 1) уровень выполнения стратегических планов руководства в отношении персонала;
- 2) положительные действия по достижению основных целей организации;
- 3) среднее время выполнения заказов, требований и заданий;
- 4) сравнение затрат численности обслуживающего персонала и отдела;
- 5) удовлетворенность или неудовлетворенность клиентов-менеджеров и сотрудников;
- 6) оценка качества предоставляемых услуг отделом персонала другими подразделениями;
- 7) скорость решения вопросов;

- 8) положительные и доверительные взаимоотношения между работниками;
- 9) мнение линейных менеджеров об эффективности отдела;
- 10) уровень сотрудничества служб с отделом управления персоналом;
- 11) конкурентоспособность;
- 12) наличие жалоб;
- 13) удовлетворенность трудом.

Данная система оценивания вполне может стать весьма стабильной основой для оценки работы механизмов кадровой политики.

5. Отталкиваясь от главных факторов внешней среды и корпоративной культуры, мы можем выделить два вида кадровой политики: закрытая или открытая.

6. Именно тип кадровой политики помогает определить уровень влияния и осознания кадровой проблемы компании.

7. Для того, чтобы кадровая политика в организации была грамотной и адекватной, нужно расставить приоритеты в целях, нормах и основных способах осуществления мероприятий, связанных с кадрами. Главным инструментом для поддержаний такого статуса - мониторинг персонала.

8. Иностраный опыт говорит нам о том, что современная кадровая политика: ее разработка и реализация, помогают добиться больших показателей эффективности, даже при маленьких затратах, с помощью активизации всего кадрового потенциала компании.

2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СПОСОБЫ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «КИЛОБАЙТ»

2.1 Организационно-управленческая и экономическая характеристика ООО «Килобайт»

ООО «Килобайт» была основана в Копейск в 2006 году. Основатель – Сергей Студенников. Как начинался путь компании: сначала было запланировано открытие алкомаркета как основная часть долгосрочной стратегии по созданию большой сети розничных магазинов алкогольной продукции и сопутствующих товаров. Сергей имел большой опыт в сфере дистрибуции алкоголя (с 1980 года, во время дефицита алкогольной продукции в СССР). Он не побоялся и продолжил свой бизнес. В 90 годы был создан свой «SPS-холдинг» и налажен контакт со многими поставщиками, которые занимались алкогольной продукцией в своём регионе.

Важно отметить, что открытие компании было именно в момент кризиса алкогольной продукции на рынке, из-за запрета импорта товаров из Молдавии и Грузии. А в это время ООО «Килобайт» как раз предлагало большой ассортимент алкоголя. Именно этот факт сыграл роль в карьере продвижения Студенникова.

Полное понимание специфики алкоголя, его накопленный опыт стали основной разбития сети ООО «Килобайт».

Акцент был сделан на следующем:

1. позиционирование магазина, как «товары у дома»;
2. Доступные цены.

Открытые происходило в жилых домах на первых этажах многоквартирных домов. Цены были ниже, чем у конкурентов - это и привлекло внимание потребителей.

Так Килобайт начал пользоваться спросом и заинтересовал большое количество потребителей.

Именно ценовая политика сыграла решающую роль в конкуренции между именитыми магазинами-конкурентами.

Уровень стал выходить не только на город, но и на регион. И вскорости времени магазины начали открываться в других городах: Челябинск, Уфа, Екб, Тюмень и т.д.

Спрос на магазины рос, а ассортимент расширялся: появлялись товары для дома, бытовые товары, мягчённая продукция, молочная, табачная, младости и десерты.

Это, несомненно, повысило популярность сети: покупатели могли найти здесь и напитки, и закуски, и даже подарки.

Для населения появились и новые рабочие места. Так, за 2018 год компания включает в себя более 50 тысяч сотрудников.

На данный момент, магазины открыты в 56 регионах страны: на Урале и Европейской части при Черноморье. Общее количество превышает 8000.

В 2016 году ритейл выходит на рынок СПб. На данный момент открыто уже более 270 магазинов. В планах развития: открыть по одному магазину на каждые 10 тысяч человек горда. А это более 500 точек.

Общий объем инвестиций для реализации этой задачи достигает 5 млрд. руб.

Важно отметить, что и логистика компании очень сложённая и четкая – для бесперебойного функционирования сети больше 2 тысяч грузовых автомобилей ежедневно развозят товары по торговым точкам.

Основная миссия компании заключается в следующем:

«Красное» – вино и лёгкие напитки, а «Белое» – водка и другие продукты с высокой долей спирта.

Заявленная миссия компании: «поменять отношение людей к алкоголю».

В чем же суть? А суть в том, чтобы максимально привлечь жителей России к культурному потреблению алкогольной продукции.

Организационная структура ООО «Килобайт» является линейно-функциональной, то есть все функции распределены между структурными подразделениями, и в компании присутствует система единоначалия. Одним из основных плюсов такой структуры является то, что каждое звено линейно–

функциональной системы имеет только одну линию связи с вышестоящим и нижестоящими уровнями, а горизонтальные связи налажены плохо.

Организационная структура ООО «Килобайт» имеет достаточно простой вид. В компании генеральный директор осуществляет всеобщее руководство деятельностью компании. Это основное лицо при заключении договоров с другими компаниями, с партнерами.

Основная ответственность генерального директора заключается в подписании различного характера документов и соглашений.

В подчинении генерального директора в компании находятся главный бухгалтер, директор по персоналу и непосредственно директор по торговле.

Директор по торговле также играет очень важную роль в компании. Статус и экономическое положение организации в большей степени зависит от качества торговых процессов. Именно он старается контролировать взаимодействия между компанией и клиентами, контролирует разработанные планы продаж, занимается развитием основных знаний и навыков своих подчиненных, разрешает проблемы, возникшие у клиентов и многое другое.

Главный бухгалтер отвечает за финансовые ресурсы организации. Разработка финансовой стратегии компании является неотъемлемой частью его работы в компании «Килобайт». Очень важно, чтобы главный бухгалтер грамотно распределил все ресурсы компании и направил их в сторону эффективного использования в процессе производства.

Директор по персоналу отвечает за увеличение эффективности работы каждого сотрудника. Для этого среди прочего он занимается их обучением и повышением квалификации (создает учебные программы, обеспечивает работников нужными материалами). Он будет планировать работу своего департамента в зависимости от целей и задач компании.

Данные представлены на рисунке 2.1.

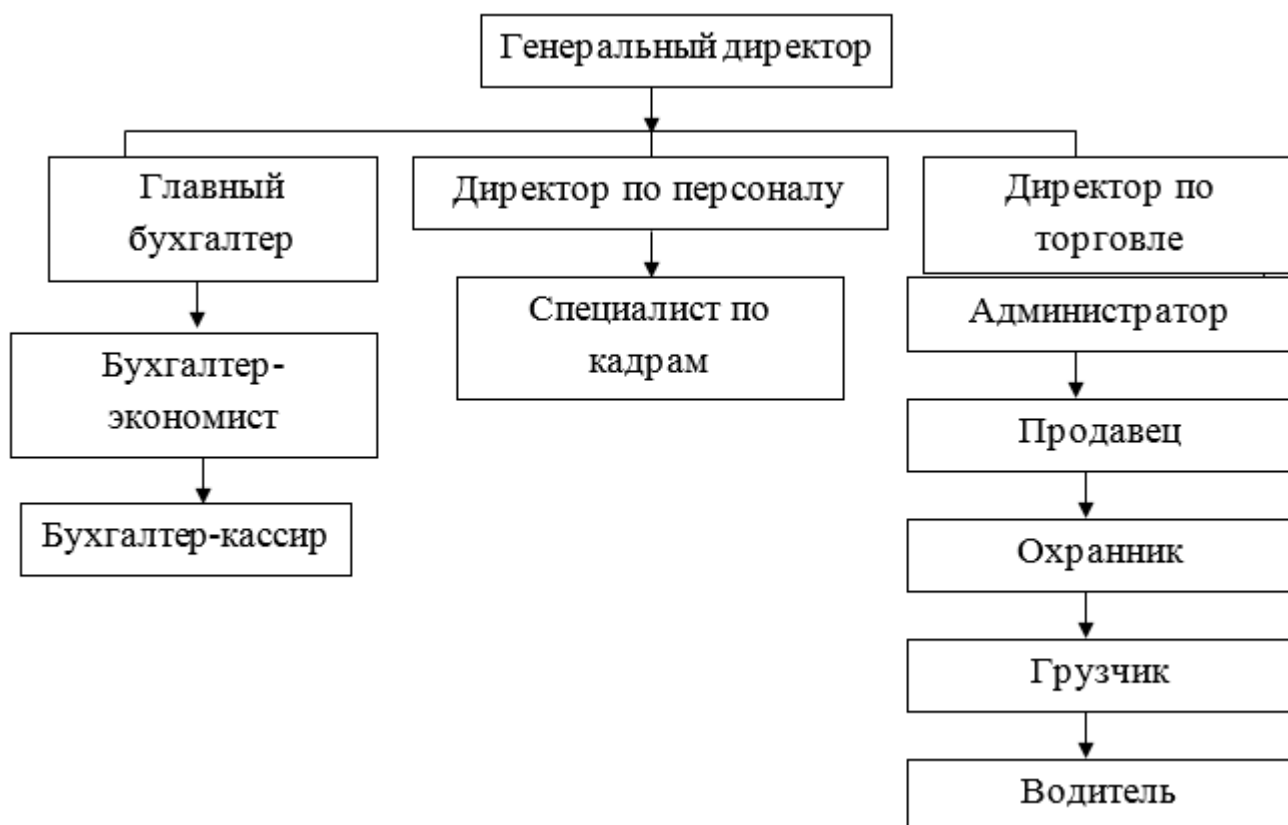


Рисунок 2.1– Организационная структура управления ООО «Килобайт»

Вся структура управления в точности соответствует основному содержанию функционального процесса управления кадрами. Благодаря активной и динамичной работе всей кадровой службы, беря во внимание всю документацию – есть возможность обеспечивать четкие разграничения всех функций и обязательств сотрудников. Важно четко соблюдать ритмичность. Которая заключается в главной работе отделов всех служб Килобайта, а также установленной в режиме отдыха и труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что данная компания является коммерческой фирмой, имеющая линейно-функциональную структуру управления.

Проведением финансового анализа занимается экономист компании.

Далее представим оценку финансово-хозяйственной деятельности Килобайта, чтобы в ходе выпускной квалификационной работы определить эффект и эффективность кадровой политики компании (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ экономических показателей ООО «Килобайт»

Наименование	2018г	2019г	2020г	Отклонения 2019-2018	Отклонения 2020-2019
Выручка от реализации (тыс. руб.)	110280	99520	107569	-10760	8049
Себестоимость реализованной продукции (тыс. руб.)	68954	61254	70894	-7700	9640
Чистая прибыль (тыс. руб.)	41326	38266	36675	-3060	-1591
Рентабельность продаж,%	37,47	38,45	34,09	0,98	-4,36
Кредиторская задолженность (тыс. руб.)	195621	199320	201540	3699	2220
Дебиторская задолженность (тыс. руб.)	54214	50214	32541	-4000	-17673
Производительность труда (тыс. руб. на чел.)	4,63	5,32	3,81	0,69	-1,51
Доля постоянных клиентов (%)	33,8	25,6	20,6	-8,2	-5
Средняя сумма заказа (чека), тыс. руб.	0,92	0,98	0,78	0,06	-0,2

Таким образом, проанализировав данную таблицу 2.1, мы видим, что показатели деятельности компании ООО «Килобайт» снижаются во втором полугодии 2020 года, в частности, наблюдается снижение чистой прибыли и рентабельности продаж.

Рост себестоимости также является отрицательным показателем деятельности компании. Кроме того, отрицательным является значительный рост и величина кредиторской задолженности ООО «Килобайт». Дебиторская задолженность хоть и имеет тенденцию к снижению, однако она значительно ниже кредиторской задолженности, то есть компания несмотря на то, что снижает дебиторскую задолженность, не погашает кредиторскую задолженность.

Главными документами, которые так или иначе регламентируют все правила компании и применяются в процессе управления персоналом ООО «Килобайт» являются внутренние локальные нормативные акты и внутренние локальные нормативные акты, которые имеют рекомендательный характер.

К кадровым документам относятся:

- 1.Документы по приему на работу;
- 2.Документы о переводе на другую работу;
- 3.Документы по увольнению с работы;
- 4.Документы по отпускам;
- 5.Документы по поощрениям и премиям.

2.2 Анализ и оценка кадровой политики на примере ООО «Килобайт»

Кадровая политика является регламентом верхнего уровня и задает базовые требования к контенту других регламентов и кадровых документов. Она конкретизируется в частных политиках, которые регулируют процессы подбора, развития, оценки и стимулирования персонала. [42]

Рассмотрим на примере ООО «Килобайт» систему кадровой политики.

Методы и поиски подбора и привлечения сотрудников в компанию представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2– Способы подбора и привлечения сотрудников в ООО«Килобайт»

Год	Способ поиска	Пример
2018г. – 2019г.	Внешний поиск	1. СМИ: а) радио б) телевидение 2. Интернет: а) HH б) Зарплата.ру в) другие сайты объявлений по работе
2020г.	Прямой поиск	1. Презентация вакансии в ВУЗах 2. Адресная реклама
	Внутренний поиск	1. Беседа с руководителем 2. Объявление внутреннего конкурса на замещение вакантной должности

Проанализировав данную таблицу 2.2, видно, что внешний поиск по сей день остается самым актуальным способом подбора персонала. Прямой поиск кандидатов не смог завоевать доверия руководства, в то время как внутренний поиск в компании отсутствует вообще. Это объясняется тем, что большая часть

сотрудников организации работают в этой компании длительное время на одной и той же должности, и возможности карьерного роста отсутствуют.

Исходя из данных результатов, можно сделать вывод, что по такому критерию, как «набор персонала» организация подходит под открытый тип кадровой политики, так как руководство готово принять на работу сотрудника из внешней среды как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства в том случае, если он обладает необходимой квалификацией.

Процесс приема на работу также является важным этапом отбора будущих сотрудников организации. В компании «Килобайт» у кадровых работников разработана схема процесса приема на работу новых специалистов. Данная схема представлена в приложении А.

Все эти этапы соответствуют нормам трудового кодекса РФ. [1] Одним из самых важных этапов, как для руководителя, так и для будущего работника, является заключение трудового договора. С 2013 года трудовой договор компании «Килобайт» составлял 7 страниц, которые включали в себя:

- 1) предмет трудового договора;
- 2) права и обязанности сторон;
- 3) режим рабочего времени;
- 4) ответственность сторон;
- 5) прочие условия;
- 6) реквизиты и подписи сторон;
- 7) должностная инструкция сотрудника организации:
 - а) общие положения;
 - б) требования к должности;
 - в) цель;
 - г) должностные обязанности;
 - д) ответственность.

А с 2016 года ко всем положениям добавилось еще «положение о применении штрафных санкций за невыполнение должностных инструкций» – восьмая

страница трудового договора. В нем прописаны наименования нарушений, а также вытекающая из этих нарушений сумма.

Данный трудовой договор обязательно составляется в двух экземплярах: один выдается работнику, другой – отделу кадров. Работник компании «Килобайт» приступает к исполнению своих должностных обязанностей в соответствии с датой подписания трудового договора.

Основные требования к некоторым сотрудникам в компании представлены в таблице 2.3. Они также отражают заранее продуманную систему найма, при которой критерии будущего специалиста уже сформированы.

Таблица 2.3 – Пример требования к кандидатам в ООО «Килобайт»

Должность	Требования к кандидатам
Продавец-консультант	Опыт работы от 1 года Знание алкогольной продукции Среднее профессиональное/высшее образование Коммуникабельность
Бухгалтер	Высшее образование Знание документооборота Знание программ 1С:бухгалтерия Опыт работы от 3 лет
Менеджер по продажам	Высшее образование Опыт работы в продажах от 2 лет Коммуникабельность Ответственность Умение быстро решать конфликтные ситуации

Основную часть компании составляют руководители низшего звена и рабочие. Это примерно 91% от общего числа работников за 2020 год.

В 2020 году численность персонала составляла более 560 человек. Из них 94% – это были руководители низшего звена и рабочие. В 2019 году ситуация схожа с 2018 годом, около 94% также являются руководители низшего звена и рабочие.

В таблице 2.4 представлена сравнительная характеристика численности персонала ООО «Килобайт» по категориям рабочих в 2018, 2019 и 2020 году.

Таблица 2.4– Численность персонала по категориям за 2020 год

Численность работников	Список численности сотрудников					
	2018г		2019г		2020г	
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
Рабочие	61	17,43	70	17,86	85	15,18
Руководители	89	25,43	92	23,47	154	27,50
Продавцы	200	57,14	230	58,67	321	57,32
Итого	350	100,00	392	100,00	560	100,00

Представим данные графически на рисунке 2.1.

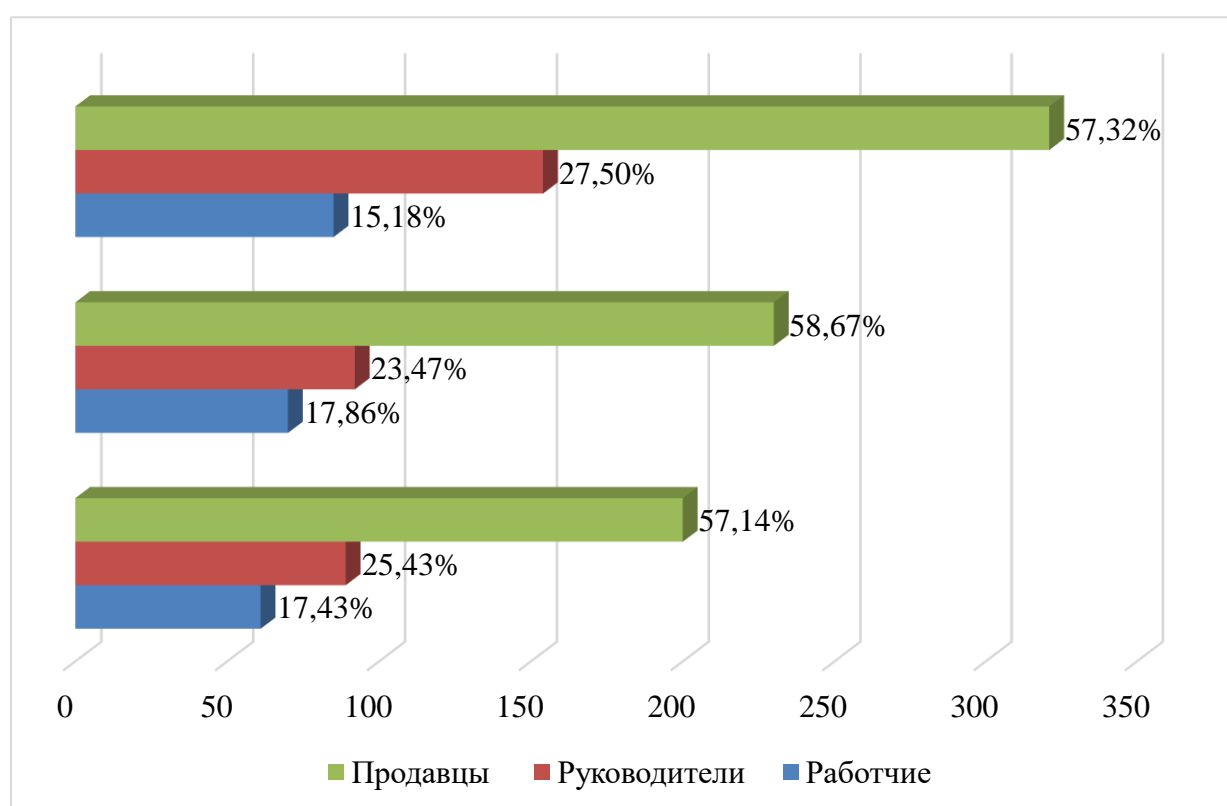


Рисунок 2.1 – Динамика персонала ООО «Килобайт»

Анализ показал, что в организации присутствует темп роста работников на 30% в сравнении с 2019 годом. Это является положительным моментом в работе компании, несмотря на кризисную ситуацию в стране.

Далее, рассмотрим половой состав компании, который представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Половой состав работников ООО «Килобайт»

Пол	Списочная		численность		работников	
	2018г		2019г		2020г	
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
Мужской	165	47,14	170	43,37	263	46,96
Женский	185	52,86	222	56,63	297	53,04
Итого:	350	100,00	392	100,00	560	100

Представим данные графически по таблице 2.5.

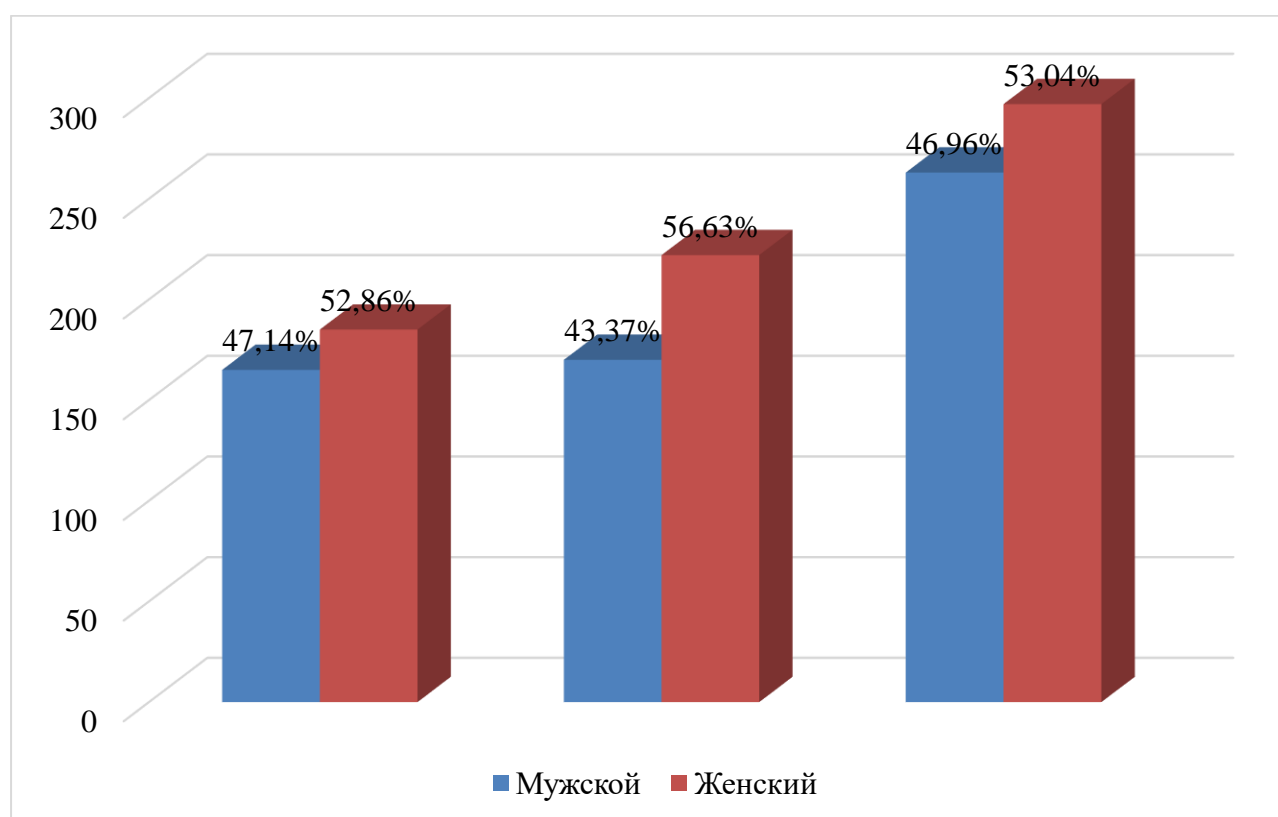


Рисунок 2.2 – Состав персонала по половому признаку ООО «Килобайт»

Мы видим, что состав работников практически одинаков, как мужчин, так и женщин, поскольку нет определенной специфики, по которой должно было быть подразделение в большую сторону мужчин или женщин.

Далее, рассмотрим состав работников по возрасту, который представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Состав работников по возрасту

Возраст	Списочная численность работников					
	2018г		2019г		2020г	
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
До 25 лет	103	29,43	110	28,06	200	35,71
От 25 до 35 лет	162	46,29	230	58,67	320	57,14
От 35 до 45 лет	50	14,29	30	7,65	25	4,46
Более 45 лет	30	8,57	22	5,61	15	2,68
Итого	350	100,00	392	100,00	560	100,00

Представим данные графически на рисунке 2.3.

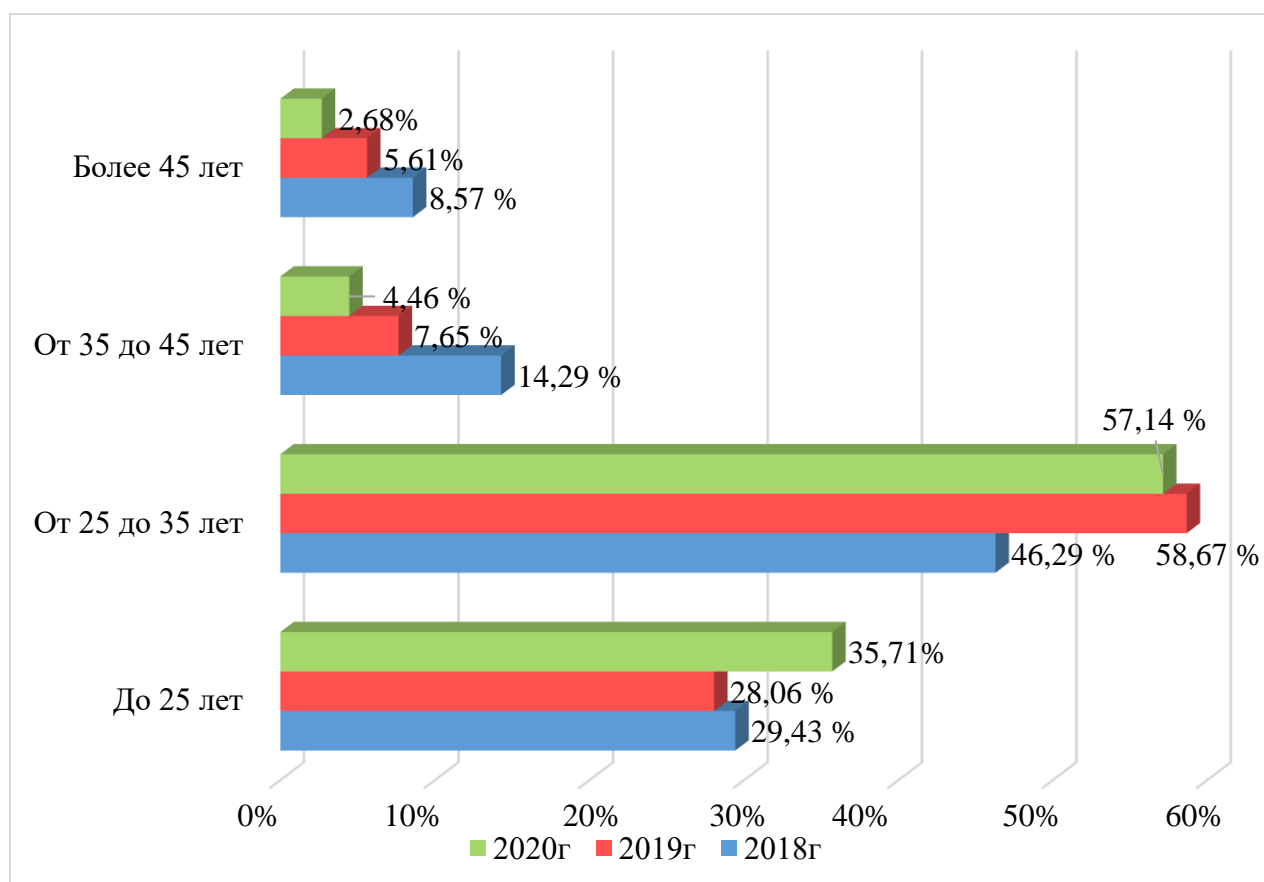


Рисунок 2.3 – Состав работников предприятия по стажу возрасту

Состав работников показал, что основная доля работников – это работники от 25-35 лет и работники до 25 лет. Таким образом мы видим, что в компании

работают молодые и перспективные сотрудники. Далее, рассмотрим состав работников по уровню образования в таблице 2.7.

Таблица 2.7– Состав работников по уровню образования

Уровень образования	Список численности работников					
	2018г		2019г		2020г	
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
Имеют среднее и/или полное общее образование	114	32,57	156	39,80	256	45,71
Имеют начальное и/или среднее образование	156	44,57	180	45,92	289	51,61
Имеют образование	80	22,86	56	14,29	15	2,68
Итого:	350	100,00	392	100,00	560	100,00

Данные таблицы 2.7 показывают, что в организации в 2020 году основную долю сотрудников составляют работники без образования. При этом с каждым годом процент сотрудников с высшим образованием снижается.

Далее рассмотрим организационную культуру ООО «Килобайт».

Основная цель организационной культуры «Килобайт» – дать людям возможность получать удовлетворение от рабочего процесса. Создать такие условия, которые будут мотивировать его на более продуктивную работу.

Когда человек находится в некомфортно до себя работает обстановке - процессы начинают тормозиться, он сковывается и начинает закрываться от коллектива. И наоборот. То есть создавать общую ценность компании, организацию общей культуры фирмы для получения синкретического эффекта.

Процесс адаптации в компании всегда контролируется руководителем. Основная идея построения процесса адаптации – выявление и включение в работу новых для организации подходов.

Данный процесс в компании начинается, в первую очередь, с социально-психологической стороны. В этот период работник привыкает к коллективу и рабочему месту, правилам и порядкам компании.

Для этого в первый день выхода на работу руководитель лично приводит сотрудника в коллектив, знакомит его с коллегами, рассказывает все тонкости работы.

Далее наступает этап профессиональной адаптации. По наставлению руководства к новому сотруднику представляется наставник, который первое время помогает ему освоиться в программах, бумагах и других важных моментах его рабочей деятельности.

Важно отметить, что на данный момент молодых специалистов в компании «Килобайт» становится больше, и им гораздо проще привыкнуть к новому коллективу, особенно, учитывая ситуацию того, что в компании менеджеры и некоторые специалисты гораздо моложе тех, кто находится у них в подчинении.

Поэтому молодых специалистов на этапе найма, стараются отбирать по компетенциям, присущим данному типу работы, чтобы работа в коллективе была менее напряженная и соответствовала этическим нормам работы «руководитель-подчиненный».

Ниже, в таблице 2.8, представлен пример плана адаптации ООО «Килобайт».

Таблица 2.8– План адаптации ООО «Килобайт»

Мероприятия	Исполнитель	Форма	Сроки
Написание характеристики о будущем сотруднике	Менеджер по персоналу	Письменная	До принятия на работу
Оформление документов	Секретарь	Письменная	3-4 дня
Знакомство нового сотрудника с компанией	Руководитель	Беседа	1-2 дня
Объяснение обязанностей	Руководитель	Беседа	1-2ой день работы

Окончание таблицы 2.8

Мероприятия	Исполнитель	Форма	Сроки
Подготовка рабочего места	Секретарь		До выхода на работу сотрудника
Корпоративные беседы, знакомство с коллегами	Руководитель		Неделя
Назначение наставника	Руководитель	Устно	1 день
Ознакомление с видами работы, документацией	Наставник	Беседа, практика	1ая неделя
Знакомство с компьютерной техникой	Наставник	практика	2ая неделя
Контроль	наставник	Личный контакт	По мере необходимости
Собеседование по возникшим вопросам	наставник	Личный контакт	Через 2 месяца
Подготовка к аттестации	Менеджер по персоналу	Личный контакт	Через пол года
Проведение аттестации	руководитель	собеседование	Через год

Система адаптации персонала в компании играет немаловажную роль и необходима не только самому сотруднику, но и всей организации в целом, так как процесс работы всегда основывается на взаимодействии обеих сторон. Таким образом, исходя из системы адаптации персонала в ООО «Килобайт», можно сделать вывод, что тип кадровой политики – открытый.

Система обучения персонала в компании напрямую связана с адаптацией сотрудника. Уже с первых дней работы сотрудников компания проводит обучающие семинары, лекции внутри компании. Таким методом является система наставничества. Более опытный сотрудник может показать и рассказать новичку принципы работы, как необходимо действовать в той или иной ситуации. Так, например, при наборе в фирму новых продавцов-консультантов, наставник прорабатывает с ним следующие основные моменты:

- 1) грамотное обслуживание покупателей;
- 2) ведение кассовых операций и расчет стоимости товара;

- 3) оформление документов на товар (паспорт, гарантийный талон);
- 4) умение работать с технической стороной (работа с кассой, компьютерной техникой, сверка итогов и т.д.).

Также основными моментами для продавца–консультанта являются:

- 1) знание всего ассортимента товара;
- 2) знание рынка алкоголя;
- 3) способы эксплуатации алкогольной продукции.

По мнению руководителя, такая система является достаточно эффективной и простой для новичков, и мало затратной для компании.

Чтобы проанализировать внутрифирменную квалификацию кадров Килобайт, нужно сделать схему уже существующей внутрифирменной квалификации персонала компании. Система представлена на рисунке 2.4.

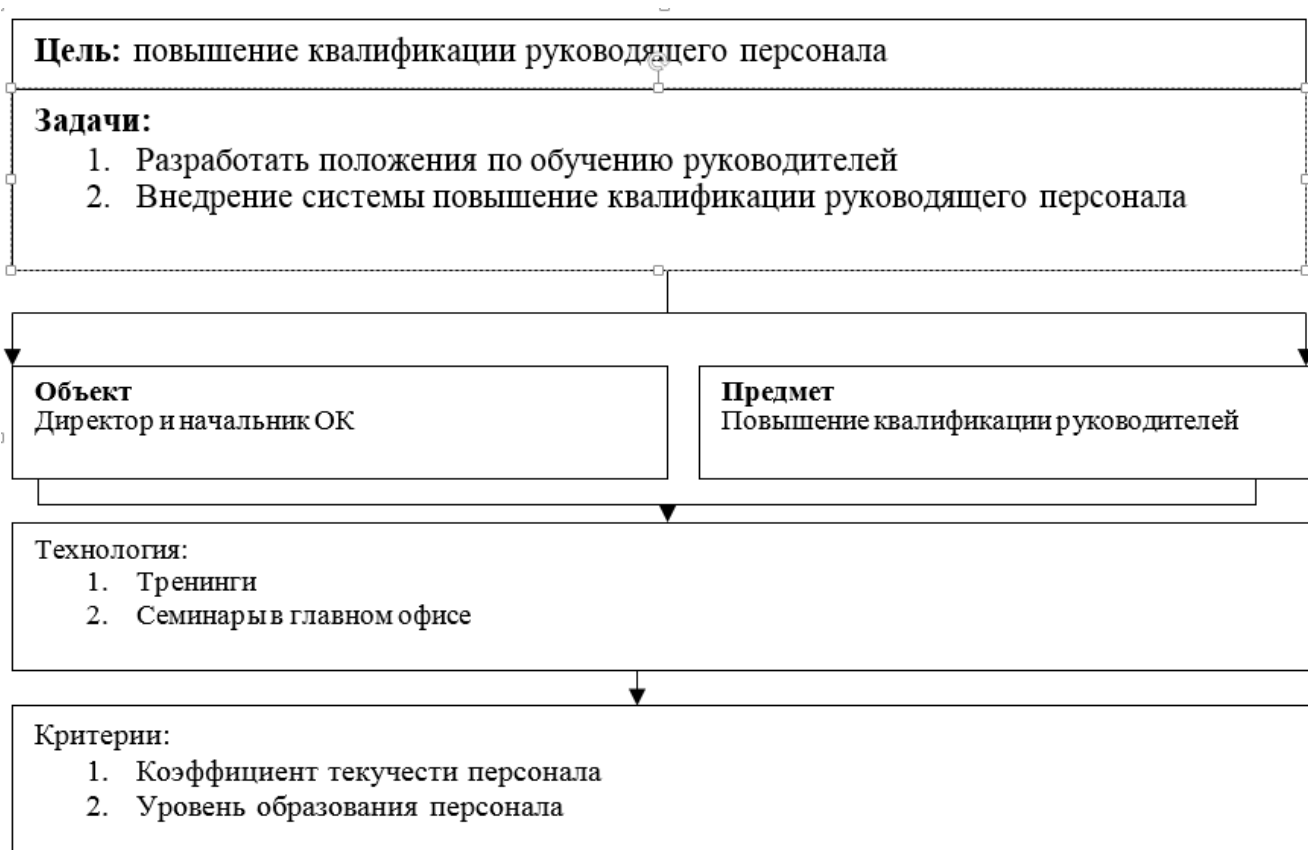


Рисунок 2.4—Подсистема повышения квалификации персонала вООО «Килобайт»

Глядя на рисунок 2.4, мы видим, что повышение квалификации в компании предусмотрено. Но, это относится только к руководящему персоналу.

Однако в компании карьерного роста у сотрудников практически нет, и система обучения персонала не играет особо важной роли, поэтому, отталкиваясь от этого, под особым вопросом стоит система мотивации персонала.

В компании система мотивации подразделяется на: материальную и нематериальную. В качестве материальной мотивации, в компании присутствует система премий и льгот. В зависимости от степени дисциплинарного взыскания по итогам месяца каждому сотруднику либо повышают, либо снижают премию, либо вообще не выплачивают.

Также в компании присутствует полный пакет льгот, включая ежегодные оплачиваемые поездки сотрудникам и их семьям в санатории, либо в другие оздоровительные учреждения.

В качестве нематериальной мотивации, руководитель компании использует:

- 1) систему добровольного медицинского страхования;
- 2) скидки на продукцию компании;
- 3) поздравительные мероприятия/корпоративные мероприятия.

Для того, чтобы определить удовлетворенность сотрудников системой мотивации, был произведен опрос с помощью анкетирования сотрудников (бланк представлен в приложении В, в котором участвовало 15 человек.

На вопрос 1 «Устраивает ли вас система мотивации в компании?»

Практически все сотрудники ответили «Да». Это указывает на то, что система мотивации в компании присутствует и находится на хорошем уровне. Данные представлены наглядно на рисунке 2.5.

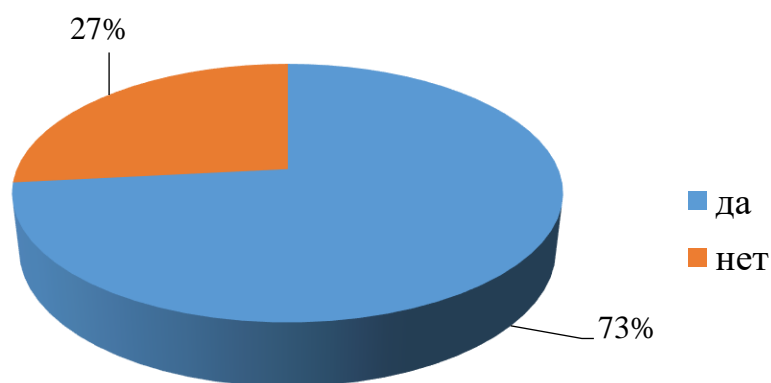


Рисунок 2.5– Система мотивации ООО «Килобайт»

На второй вопрос «Что бы вы хотели изменить в системе мотивации персонала?» мнения коллектива разделились. Данные представлены на рисунке 2.6.

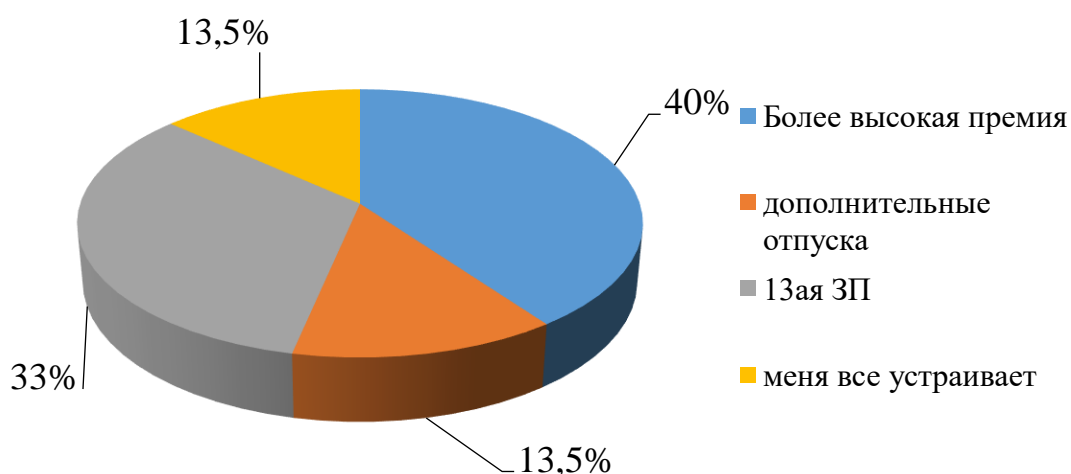


Рисунок 2.6– Система мотивации ООО «Килобайт»

По данной диаграмме можно сделать вывод, что большинство сотрудников хотели бы иметь тринадцатую заработную плату и более высокие премии.

На вопрос «Считаете ли вы, что у вас очень тяжелый рабочий день и вам необходимо больше времени для отдыха в рабочий период?». Мнения сотрудников

было единогласно. Это указывает на то, что руководство не сильно нагружает своих сотрудников и грамотно распределяет время работы и отдыха.

Данные представлены на рисунке 2.7.

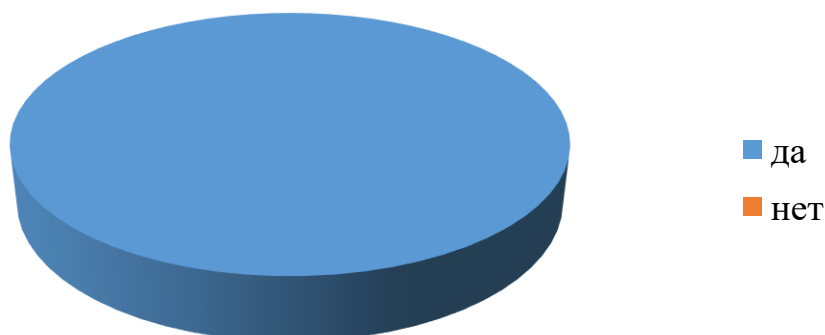


Рисунок 2.7– Рабочее время и отдых ООО «Килобайт»

На вопрос «Как часто руководитель интересуется вашими успехами? Хвалит ли он вас?» были даны следующие ответы. Данные представлены на рисунке 2.8.

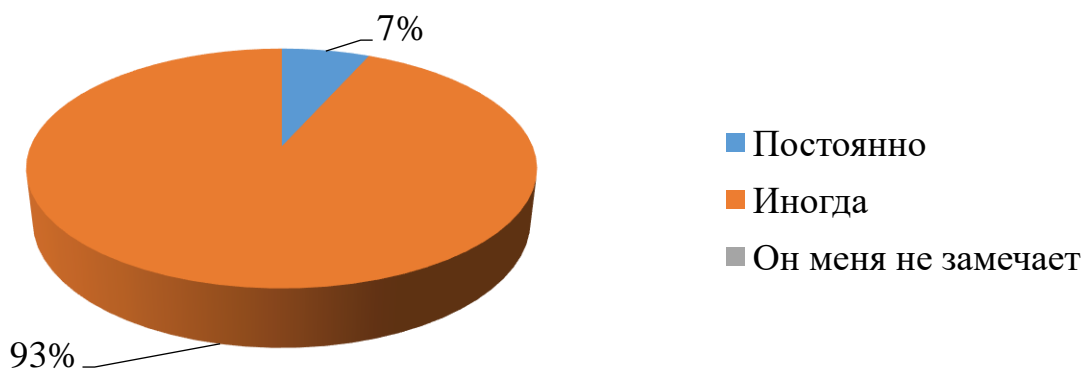


Рисунок 2.8– Заинтересованность руководства

Исходя из данной диаграммы, можно сделать вывод, что руководитель не выбирает в организации «любимчиков» и старается уделять равномерное внимание каждому сотруднику.

Важно отметить, что ООО «Килобайт» является достаточно конкурентоспособной организацией. Основным конкурентом компании является

организация «Мавт Винотека». Данный конкурент был представлен в ТОП 10 основных конкурентов компании «Килобайт» по своим объемам продаж и доле рынка. Вся информация представлена на сайте.

Также был проведен собственный SWOT-анализ. Результаты представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9–SWOT – анализ конкурентов компании «Килобайт»

	Компания Килобайт	Компания Мавт
Сильные стороны	Большая доля рынка; Большой выбор товаров; Удобное месторасположение; Качество услуг	Большая доля рынка; Региональный уровень; Качество услуг
Слабые стороны	Перенасыщения рынка алкогольной продукцией Отсутствие рекламы для всех сегментов потребителей Низкая ценность инноваций для потребителя.	Текучесть кадров Экономическая политика
Возможности	Улучшение кадрового резерва	Снижение ценовой политики
Угрозы	Увеличение издержек в связи с экономической ситуацией в стране	Увеличение издержек в связи с экономической ситуацией в стране

Таким образом, проанализировав данную таблицу, можно сделать вывод, что компания «Килобайт» является достаточно конкурентоспособной организацией и имеет большую долю рынка медицинских услуг. Это положительно влияет на развитие организации и на конкурентоспособность.

Система мотивации в компании присутствует, но возможно для более качественной работы сотрудников нужно обратить внимание на не материальную поддержку и мотивацию персонала.

На основе форм обучения, адаптации, мотивации персонала был сделан вывод, что основной тип кадровой политики ООО «Килобайт» – открытый.

Также компания позиционирует свою цель – как стратегическую, основанную на получении максимальной прибыли.

Скорость закрытия вакансий в компании также играет немаловажную роль. Одним из основных факторов, является привлекательность бренда компании как работодателя, так как многие соискатели, в первую очередь, смотрят на условия труда. Так, в январе 2017 года главный бухгалтер компании «Килобайт» ушла в декретный отпуск на месяц раньше, чем планировалось. Несомненно, для директора организации этот факт оказался очень неожиданным и поисками нового человека на должность главного бухгалтера занялись очень активно. Так через 5 дней вакансия уже была закрыта. Менеджеры по подбору персонала быстро и качественно проанализировали рынок труда, провели собеседование более чем с 10 кандидатами, и за короткие сроки смогли подобрать специалиста по данному направлению. Немаловажную роль сыграли и условия работы для сотрудника, чем и привлекло такое количество соискателей на эту должность:

- 1) пятидневная рабочая неделя с 8 до 17;
- 2) трудоустройство по срочному трудовому договору на 2 года в соответствии со статьей 59 ТК РФ;
- 3) заработная плата 2 раза в месяц;
- 4) заработная плата от 30 000 руб.;

Возможность продления срочного трудового договора также является достаточно привлекательным условием для специалистов. Таким образом, привлекательные условия труда сыграли очень важную роль в закрытии вакансии компании.

Что касается стратегической системы управления персоналом в организации, то она направлена на создание в компании конкурентоспособного персонала, который может приспособиться к любым изменениям на рынке труда. По мнению руководителя, такой подход весьма может положительно отразиться на повышении экономических показателей и улучшении социальных условий труда.

Важно отметить, что предприятие старается придерживаться активной стратегии развития, которая успешно влияет на экономические показатели компании: Так в 2020 году объем продаж компании составил 107569млн. руб., а в

2019 году он составлял 99520млн руб. Таки образом, в 2020 году объем продаж увеличился на 10% по сравнению с 2019 годом, это наглядно показано на рисунке 2.9.

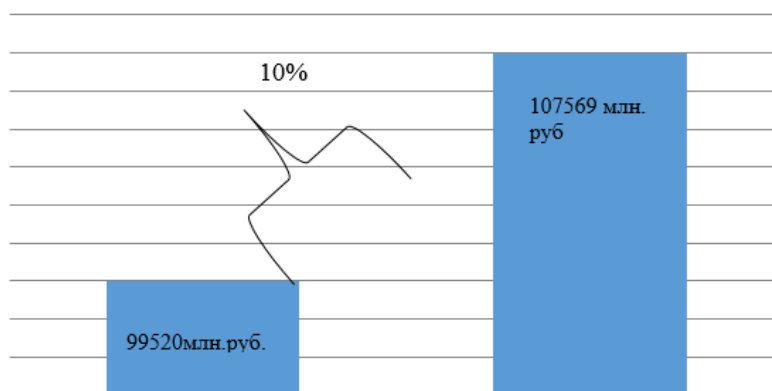


Рисунок 2.9 – Объем продаж компании «Килобайт»

Также компания «Килобайт» за 5 лет открылись два новые филиала, что тоже указывает на активный рост компании и на качественно проработанную стратегию предприятия.

В течение всего периода существования компания «Килобайт» большое внимание уделяет и техническим возможностям: стоимость имущества компании составляет 10 000 000млн. руб., и оно включает в себя как техническое оборудование, так и новые усовершенствованные программные обеспечения организации. 99520млн.руб.

В отношении работы с персоналом, организация, начиная с 2020 года, ищет подходы в формировании новых вариантов развития персонала, а именно: новые методы обучения персонала, внедрение новых технологий по развитию кадров, возможные варианты повышения квалификации; также важным этапом является постоянное развитие отделов продаж.

При анализе ситуации на рынке труда, было выявлено, что с 2020 года имеется достаточно большое количество специалистов, которые хотели бы работать в сфере продаж, но относительно немного специалистов, которые могут работать в сфере

крупных промышленных продаж. В настоящее время предприятие не нуждается в кадрах, но в случае дефицита специалистов, для компании «Килобайт» поиск решения этой проблемы будет достаточно актуальным.

В целом среди специалистов данной организации понимание целей и миссии компании является большинством сотрудников. На рисунке 2.10 представлены данные опроса: «Понимаете ли вы цели и миссию компании?» В опросе участвовало 39 человек.

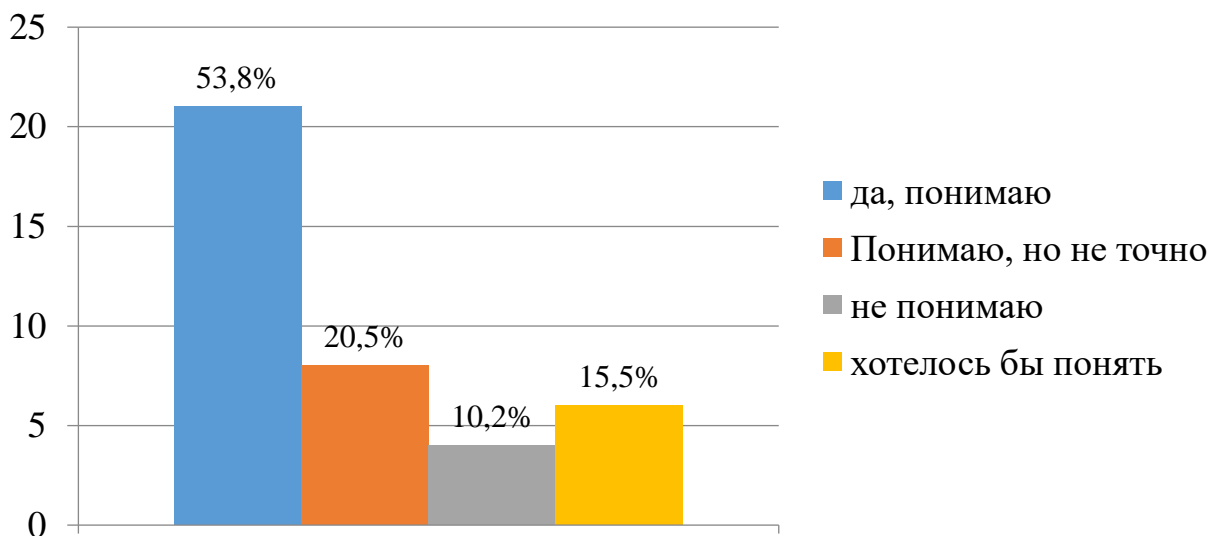


Рисунок 2.10– Понимание сотрудниками миссии и цели компании

По результатам опроса видно, что более 50% сотрудников знакомы с основной миссией компании, остальные либо хотели бы ознакомиться, либо сомневаются в правильном понимании целей организации.

Для того чтобы компания работала успешно, необходимо большие усилия вложить в кадровый состав компании. Необходимо улучшить пути мотивации и обучения персонала. А также важным моментом остается необходимость проработанной стратегии компании.

Выводы по разделу 2.

В практической части 2 раздела выпускной квалификационной работе был проведен анализ кадровой политики ООО «Килобайт».

Было выявлено, что:

1) ООО «Килобайт» имеет давнюю историю, так как основатель Студенников Сергей Петрович впервые в 2006 году запустил компанию на рынок алкогольной продукции в г. Копейск.

Именно полное и четкое понимание специфики продаж алкогольной продукции и накопленный опыт – стали основой развития ООО «Килобайт». Внимание акцентировалось на 2 моментах: позиционирование как «магазин у дома» и низкие цены.

2) одной из проблем компании является материальная мотивация сотрудников. Компании необходимо создать грамотную систему мотивации, которая будет направлена на эффективную работу компании. Также было выявлено, что большинство кадров хотели бы иметь тринадцатую заработную плату и более высокие премии; для того чтобы компания работала успешно, необходимо большие усилия вложить в кадровый состав компании. Необходимо улучшить пути мотивации и обучения персонала. А также важным моментом остается необходимость проработанной стратегии компании.

3) руководитель не выбирает в организации «любимчиков» и старается уделять равномерное внимание каждому сотруднику;

4) руководство очень трепетно относится к своим сотрудникам. И при наборе новых кадров – руководство старается все силы направить на реабилитацию нового сотрудника в коллективе;

5) по такому критерию, как «набор персонала» организация подходит под открытый тип кадровой политики, так как руководство готово принять на работу сотрудника из внешней среды как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства в том случае, если он обладает необходимой квалификацией;

6) в компании карьерного роста у сотрудников практически нет, и система обучения персонала не играет особо важной роли;

7) скорость закрытия вакансий в компании имеют высокие показатели и хорошую результативность. Вакансии закрываются быстро и качественно;

8) проанализировав отзывы от клиентов компании видно, что компания умеет грамотно взаимодействовать с партнерами, имеет хорошую репутацию среди покупателей, а система скидок для постоянных клиентов является хорошим бонусом;

9) основная цель управления персоналом состоит в рациональном использовании человеческих ресурсов, полном и своевременном приведении их в соответствие качественным и количественным показателям, которые необходимы для эффективного и полноценного функционирования организации;

10) минусами компании являются текучесть кадров, низкий квалификационный потенциал. В организации присутствует темп роста работников на 30% в сравнении с 2019 годом. Это является положительным моментом в работе компании.

3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА УЛУЧШЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «КИЛОБАЙТ»

3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики ООО «Килобайт»

Проведенный анализ кадровой политики организации показал, что, существующая на данный момент система кадровой политики нуждается в корректировке и совершенствовании.

Исходя из результатов опроса персонала, можно обратиться к выводам, что система мотивации в компании присутствует, но возможно для более качественной работы сотрудников нужно обратить внимание на материальную поддержку и мотивацию персонала: повысить премиальные или добавить тринадцатую заработную плату, но это всегда в первую очередь зависит от финансовых возможностей организации и всегда остается на усмотрении управления.

Однако стоит учитывать тот факт, что в условиях эффективной работы персонала организации возрастает и прибыльность организации. Таким образом, материальное стимулирование труда сотрудников является логичным исходом этой взаимосвязи.

В результате следования данным рекомендациям по созданию разноплановой системы мотивации и поощрения в ООО «Килобайт» прогнозируется увеличение работоспособности персонала, развитие в них чувства самоконтроля, повышение лояльности к организации и руководству, а также снижение уровня текучести, поскольку сотрудники будут чувствовать, что в данной организации у них есть возможности для развития, заработка и карьерного роста.

Была разработана система улучшения премий в организации, представленная на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1– Премияльная система в ООО «Килобайт»

Еще одним немаловажным этапом является улучшение карьерной стратегии. Для того чтобы этого достичь, необходимо в первую очередь разработать систему продвижения сотрудника по «лестнице» должностей. Каждый работник должен быть мотивирован идеей возможного развития не только на краткосрочный, но и на долгосрочный период, но для этого, он должен понимать, что необходимо добиться определенных показателей.

Ниже представлены вариант вертикальной «лестницы» карьеры для продавца-консультанта компании «Килобайт».

1. Продавец–консультант. Именно эта профессия помогает понять механизмы функционирования большой компании в розничных продажах. В компании «Килобайт» большинство продаж зависят именно от работы продавца-консультанта. Именно он встречает покупателей, объясняет им функционал товара, его назначение и способы применения. Взаимодействует с крупными покупателями оптовой продукции и является «лицом» компании.

На рисунке 3.2 представлена карьерная лестница продавца-консультанта с периодом развития.

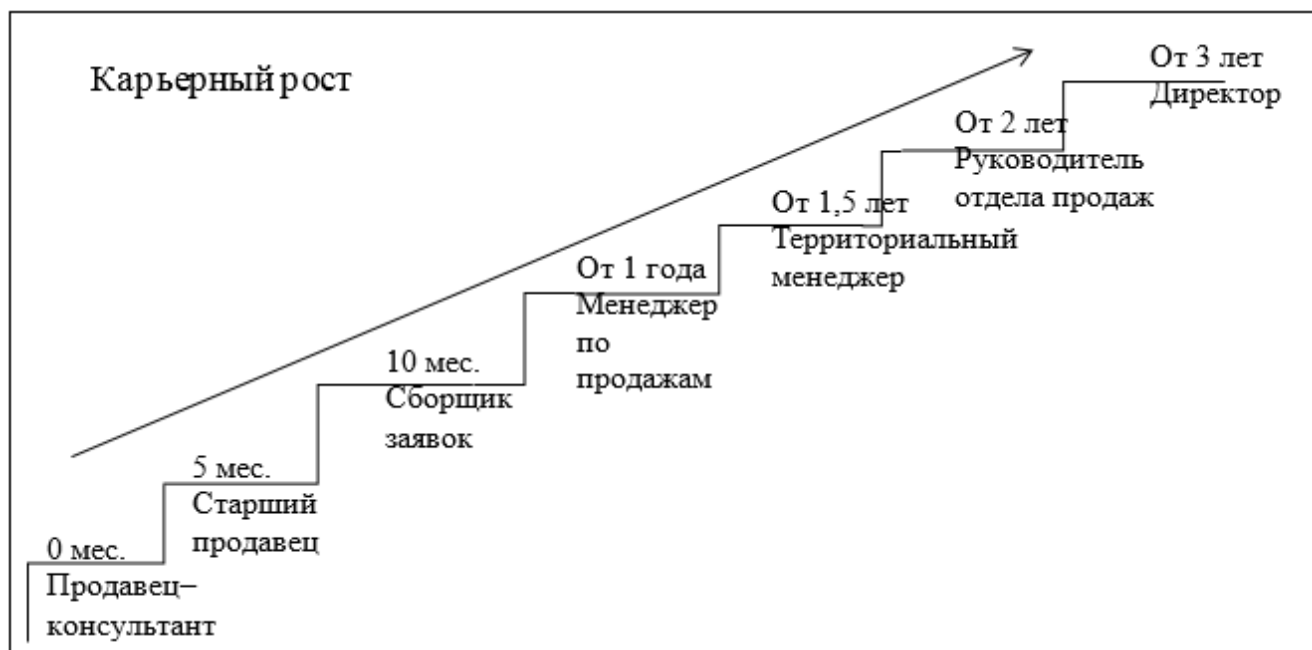


Рисунок 3.2– Карьерный рост продавца-консультанта в ООО «Килобайт»

Из рисунка 3.2 видно, что примерно за 3 года компания может воспитать руководителя новых подразделений. Но также важно понимать, что развивающееся направление всегда имеет риски.

Отталкиваясь от этого, необходимо анализировать сильные и слабые стороны организации.

В таблице 3.1 представлены возможные риски карьерного роста персонала для компании «Килобайт»

Таблица 3.1 – Разновидность рисков

Виды рисков для сотрудника	Виды рисков для организации
Риск снижения мотивации	Риск неэффективного обучения
Риск увеличения стресса	Риск выгорания сотрудника
Риск неудовлетворенности работой	Риск сопротивлению обучению
Риск банкротства фирмы	Риск неправильного выбора сотрудника

Поэтому даже в самом осознанном продвижении своей карьеры каждый сотрудник и руководитель должны проанализировать возможные риски и уже тогда заниматься осознанным планированием продвижения.

Следующей проблемой в компании является проблема обучения персонала. Учитывая, что карьерный рост в компании не рассматривается, то и обучение, по мнению руководства, также играет не такую важную роль. Но если вводить изменения в продвижении кадров по карьерной лестнице, то и обучение должно быть само собой вытекающее мероприятие.

Но для организации обучение персонала – это недешевые вложения, поэтому они должны быть четко проработаны и эффективны. Отталкиваясь от минимизации затрат на обучение, были предложены следующие мероприятия:

1. Ввести в компанию «Килобайт» специалиста по обучению персонала. Это сократит не только время руководителей и менеджеров, но и профессионально обученный специалист грамотно сможет развивать необходимые качества в ходе тренингов и семинаров, а также проанализировать мотивацию и профессиональную подготовку кадров.

Цель данного мероприятия – сократить время на отбор персонала, подходящего для карьерного развития.

Данное мероприятие эффективно и с точки зрения экономики. Заработная плата специалиста по обучению персонала составляет примерно 40 тысяч рублей в месяц. Таким образом, годовые затраты на сотрудника составят: 480000 тысяч рублей (12мес.*40т.р). Учитывая, что в компании 590 человек, а средний расход на обучение одного человека, по данным расчетов затрат на замещение работника журнала Personnel Journal. 1983 [55] составляет 143 469 руб. (57\$*2517), то на всех человек стоимость обучения составит 84646 710 (143 469т.р.*590чел.) млн.руб. Это огромные расходы для компании. То есть данное мероприятие эффективно и не требует огромных финансовых затрат.

2. В 2021 году компания «Килобайт» планирует организовывать собственное производство из ассортимента товара, который имеется у них в поставках. Сейчас этот вопрос находится в разработке. Для решения этого вопроса возможно создание «совета сотрудников ООО «Килобайт», в котором каждый новый специалист сможет выдвигать свои идеи, тем самым проявлять свою активность,

показывать готовность к решению новых задач. Это также будет отличным способом мотивации персонала.

Цель мероприятия – обеспечение возможности внесения новых идей в компанию молодыми специалистами, и оценка их активности.

Этот метод не подразумевает финансовых затрат, только затраты времени, но такие обсуждения можно проводить и в рабочее время, когда нет посетителей и покупателей, так как в основном это оптовые продажи и происходят они часто по согласованию времени. Окупаемостью являются полученные результаты и идеи.

3. Также организация планирует сотрудничать с некоторыми компаниями из Китая по производству новых товаров (игрушек, бакалеи). С экономической точки зрения это сократит затраты и позволит компании расширить свой продукт на рынке труда.

При заключении договора предлагается равноценный обмен сотрудниками для пополнения опыта.

Цель мероприятия – заключить выгодный договор и обучить свой персонал без материальных затрат.

И заключительная проблема компании «Килобайт» заключается в улучшение стратегии кадрового развития. Важными целями кадровой стратегии компании можно выделить:

- 1) стабильность работы сотрудников в будущем;
- 2) обеспечение карьерного роста, профессионального развития сотрудников;
- 3) высокая конкурентоспособность ООО «Килобайт».

Чтобы достичь и реализовать данные цели, необходимо следовать следующим правилам:

- 1) постоянное профессиональное развитие сотрудников;
- 2) достижение взаимоуважения между сотрудниками, между руководством и подчиненными;
- 3) молодые специалисты – это будущее компании;

4) руководители должны понимать, что от сотрудников и их профессиональной подготовки зависит будущее компании;

5) компания предоставляет шанс каждому сотруднику реализовать себя и выдвинуть идеи по улучшению кадровой политики или любых других положений организации;

6) компания стремится улучшить условия труда для каждого сотрудника;

7) работник должен четко понимать цели и миссию компании и стремиться соответствовать ее нормам и требованиям.

Внедрение кадровой стратегии предприятия должен быть ясен и понятен как руководству, так и сотрудникам.

В ходе соблюдения рекомендаций компанию ждет рост показателей продуктивности труда, улучшение благосостояния работников, улучшение деятельности управления персоналом.

Данная стратегия должна уменьшить период адаптации сотрудников, процент увольнения сотрудников и значительно повлиять на процент прогулов.

Также, нами был проведен STEP-анализ и EFAS-анализ ООО «Килобайт».

STEP-анализ – это анализ факторов внешней среды компании, где S – социальные факторы; T – технологические факторы; E – экономические факторы; P – политические факторы.

Факторы, влияющие на внешнее окружение приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка группы факторов внешнего окружения, влияющие

Группа факторов	Краткая характеристика
Социальные	Положительное влияние данного фактора на ООО «Килобайт» обуславливается ростом потребителей алкогольной продукции, а также созданием новых рабочих мест; реализацией программ для организаций, инвестиционные вложения. Все эти изменения приведут к повышению уровня удовлетворенности потребителей, к росту новых заявок на товары и в конечном итоге, приведут к росту прибыли предприятия
Технологические	Влияние данной группы факторов на ООО «Килобайт» является положительным и обусловлено, главным образом, за счет того, что товары магазина востребованы не только крупными физическими лицами но и предприятиями.

Окончание таблицы 3.2

Группа факторов	Краткая характеристика
Экономические	Данные факторы могут повлиять на прибыль ООО «Килобайт» за счет того, что присутствуют достаточно много конкурентов по реализации алкогольной продукции. На сегодняшний день, данная продукция обладает большим спросом на рынке России и за ее пределами.
Политические	Данная группа факторов будет оказывать положительное влияние на ООО «Килобайт» двояко, поскольку потребность в данном товаре в стране большая, но в то же время существует много законодательных запретов. Со стороны государства существенное значение оказывает высокое налогообложение, что отрицательно сказывается на деятельности магазина.

Далее в таблице 3.3 приведен STEP-анализ для компании ООО «Килобайт».

Таблица 3.3 – STEP- анализ

Факторы		Знак влияния	Важность фактора
Социальные факторы			
С1	Приток молодых специалистов	+	3
С2	Низкая мотивация персонала	-	3
С3	Отсутствие на рынке специалистов нужной квалификации	-	3
С4	Отток квалифицированных специалистов	-	3
Технологические факторы			
Т1	Государственная технологическая политика	+	4
Т2	Новые продукты, скорость обновления и освоения новых технологий	+	3
Т3	Дополнительные вложения в «ноу-хау» и обновление мощностей	-	3
Т5	Вложение инвестиций в усовершенствование предоставляемых услуг и модернизация оборудования.	-	3
Экономические факторы			
Э1	Общая характеристика экономической ситуации Челябинской области	+	3
Э2	Дефицит оборотных средств	-	3
Э3	Рост темпов и уровень инфляции	-	2
Э4	Уменьшение объемов прибыли	-	2
Э5	Отсутствие четких положительных перспектив в развитии экономики России	-	2
Политические факторы			
П1	Поддержка бизнесасостороныгосударства	+	3
П3	Услуги компании не являются новыми на российском рынке	-	5
П4	Подверженность решений руководителя предприятия мнению более высокого руководства, при полном запрете собственной инициативы.	-	5
П5	Антимонопольная политика государства (поддержка правительства конкурентов).	-	4

Опираясь на данные по таблице 3.3.исходя из них можно сделать следующие выводы, которые представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Оценка динамики внешней среды

Факторы		Вес	Балл	Взвешенная оценка
Возможности:				
С1	Приток молодых специалистов	0,055	3	0,165
Т1	Государственная технологическая политика	0,037	4	0,148
Т2	Новые продукты, скорость обновления и освоения новых технологий	0,037	3	0,111
Э1	Общая характеристика экономической ситуации Челябинской области	0,047	3	0,141
П1	Поддержка бизнеса со стороны государства	0,065	3	0,195
П2	Внутриполитическая стабильность. Возможность предприятия прогнозировать изменения, и быстро перестраиваться под них.	0,064	4	0,256
Угрозы:				
				0
С2	Низкая мотивация персонала в организациях	0,055	3	0,165
С3	Отсутствие на рынке специалистов нужной квалификации	0,053	3	0,159
С4	Отток квалифицированных специалистов	0,037	3	0,111
Т3	Дополнительные вложения в «ноу-хау» и обновление мощностей	0,054	3	0,162
Т4	Дополнительные вложения в «ноу-хау» и обновление мощностей	0,055	3	0,165
Т5	Вложение инвестиций в усовершенствование предоставляемых услуг и модернизация оборудования.	0,056	3	0,168
Э2	Дефицит оборотных средств предприятия	0,047	3	0,141
Э3	Рост темпов и уровень инфляции	0,046	2	0,092
Э4	Уменьшение объёмов прибыли	0,044	2	0,088
Э5	Отсутствие четких положительных перспектив в развитии экономики России	0,047	2	0,094
П3	Услуги компании не являются новыми на российском рынке	0,066	5	0,33
П4	Подверженность решений руководителя предприятия мнению более высокого руководства, при полном запрете собственной инициативы.	0,067	5	0,335
П5	Антимонопольная политика государства (поддержка правительства конкурентов).	0,064	4	0,256
Сумма:				3,282

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что ООО «Килобайт» готова к условиям внешней среды. Итоговая оценка 3,282 является подтверждением этому.

Представим на рисунке 3.3 график профиля внешней среды.

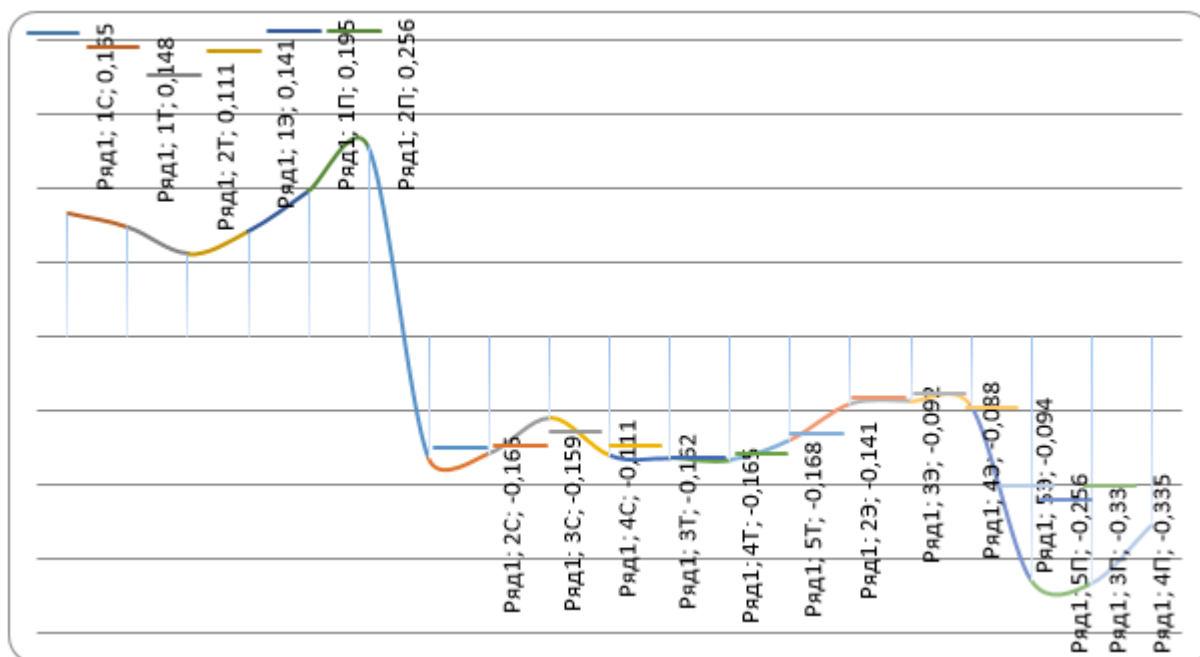


Рисунок 3.3. – Профиль внешней среды ООО «Килобайт»

Оценка позволяет сделать вывод о том, что серьезной угрозой является экономический фактор. Следовательно, компании необходимо расширять ассортимент и повышать качество продаваемых товаров. Кроме того, необходимо присутствие квалифицированного персонала, поскольку именно хорошие специалисты смогут повысить объем реализации алкогольной продукции.

Опираясь на таблицу 1.2, произведем расчет ряда показателей, которые характеризуют уровень системы обучения персонала в организации.

Доля обученных работников (Д обуч.раб) рассчитаем по формуле (1) как отношение числа обученных сотрудников ООО «Килобайт» к среднесписочной численности сотрудников ООО «Килобайт».

Данный показатель показывает, какая часть работников повысила квалификацию в течение года, то есть характеризует масштабы профессионального обучения в ООО «Килобайт».

При помощи данного показателя возможно также определить, как часто в среднем персонал организации ООО «Килобайт» повышает свою квалификацию с отрывом от торгового процесса.

$$Д \text{ обуч раб} = Ч \text{ обуч} / Ч \text{ ср} * 100\%, \quad (1)$$

где Д обуч раб – доля обученных работников, %;

Ч обуч – число обученных работников, чел.;

Чср – среднесписочная численность персонала, чел.

Таким образом, получим:

$$Д \text{ обуч раб} 2018 - 25/114 * 100 = 21,9\%$$

$$Д \text{ обуч раб} 2019 - 23/156 * 100 = 14,7\%$$

$$Д \text{ обуч раб} 2020 - 20/256 * 100 = 7,81\%$$

Представленные расчёты показывают динамику снижения доли работников ООО «Килобайт», которые прошли обучение, за период 2018-2020гг (с 21,9 % до 7,8%).

Показатель доли часов на обучение (Д час обуч) показывает относительные масштабы программы профессионального обучения ООО «Килобайт» по формуле (2).

$$Д \text{ час обуч} = Час \text{ обуч} / Час \text{ раб пред} * 100\%, \quad (2)$$

где Д час обуч – доля часов, затраченных на обучение, %;

Час обуч – общие часы, затраченные на обучение, час;

Час раб пред – часы работы предприятия, чел.- час.

Часы работы ООО «Килобайт» в период 2016-2018гг составляют:

2018 год – 931288 чел.-час;

2019 год – 862495 чел.-час;

2020 год – 796812 чел.-час.

Следовательно, получаем:

$$Д \text{ час обуч.} 2018: 2351/931288 * 100 = 0,25\%;$$

$$Д \text{ час обуч.} 2019: 2124/862495 * 100 = 0,24\%;$$

$$Д \text{ час обуч.} 2020: 1564/796812 * 100 = 0,20\%.$$

Таким образом, размер представленных результатов показывает, что доля часов, которые были затрачены на профессиональное обучение, повышение

квалификации, в общем балансе времени ООО «Килобайт», за период 2018-2020 годов достаточно низкая.

Итак, основной целью является повышение квалификации персонала для соответствия уровня образования занимаемой должности. Для достижения данной основной цели было выделено несколько подцелей второго и третьего уровней, представленные на рисунке 3.4, на котором изображено основное дерево целей.

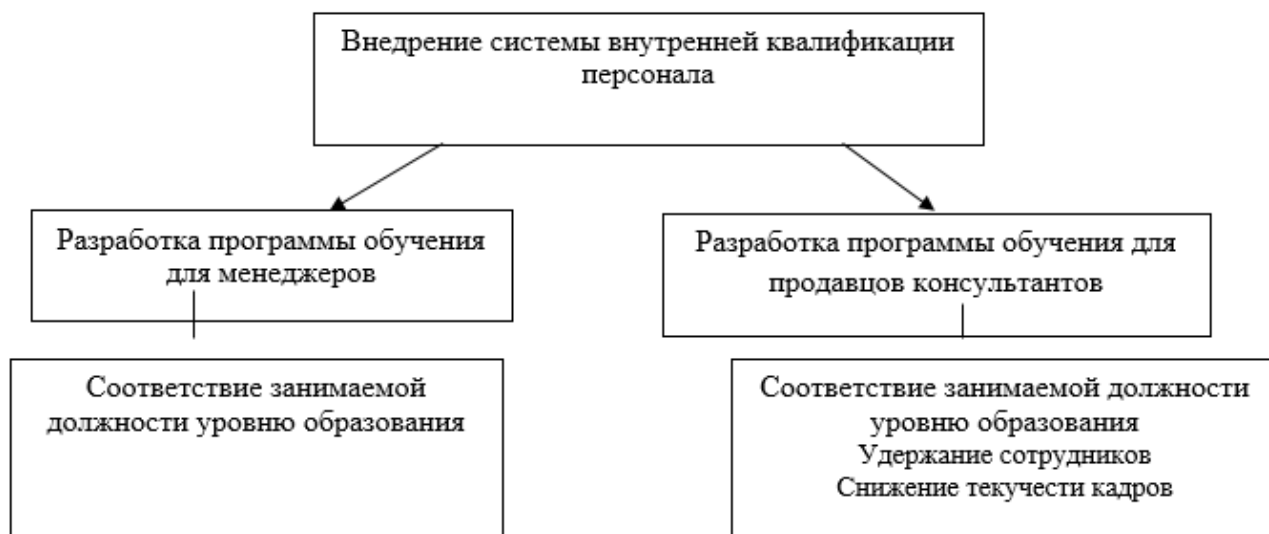


Рисунок 3.4 – Дерево целей

Далее построим поле сил Курта Левина. Анализ поля сил Курта Левина представим на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Анализ поля сил Курта Левина

Таким образом, делая окончательный вывод по анализу системы внутрифирменной квалификации персонала ООО «Килобайт» необходимо в первую очередь рассмотреть возможности по повышению квалификации торгового персонала, в частности продавцов-консультантов и менеджеров.

После анализа показателя текучести кадров в компании, мы пришли к выводам, что нужно разработать основной регламент, по котором мы сможем снизить показатель текучести кадров. Также, немаловажно, сделать анкету, по которой сможем определить удовлетворенность сотрудников системой мотивации в целом.

Выстроенные нами мероприятия не только помогут снизить показатель текучести кадров, но и положительно отразиться на экономических показателях компании в целом.

Зачем нам нужна система наставничества? Для того, чтобы создать комфортную систему адаптации нового персонала и создать комфортные рабочие условия для коллектива организации.

Руководство компании ООО «Килобайт» ежегодно выделяет необходимые средства на обучение и развитие персонала, но система контроля и качества обучения в компании не практикуется. Таким образом, данные вложения являются неэффективными, так как результат от них минимальный. Компании необходимо разработать регламент, по которому будет происходить отбор сотрудников, нуждающихся в обучении, а впоследствии и контроль над результатами данного обучения. Тем самым повысится эффективность управления деловой карьерой сотрудников.

Рассмотрим предложенные рекомендации подробнее.

Проект по совершенствованию системы внутрифирменной квалификации персонала в ООО «Килобайт» представлен на рисунке 3.6

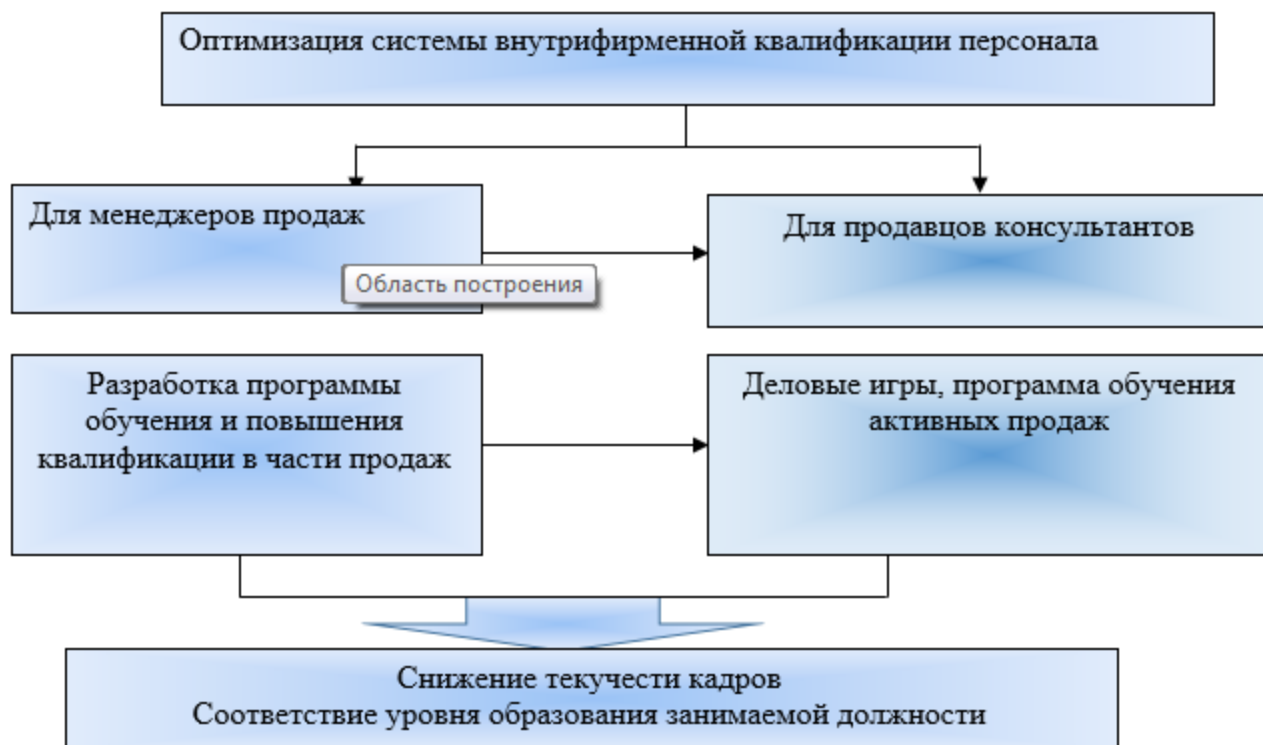


Рисунок 3.6 – Проект по совершенствованию системы внутренней квалификации персонала ООО «Килобайт»

На сегодняшний день обучение проходит только руководящий персонал компании, обучение же, продавцов-консультантов и менеджеров компании не проводится.

Важно отметить, что персонал ООО «Килобайт», а именно отдела менеджмента, начнут принимать участие не только в создании проекта обучения, но и в повышении квалификации персонала во всей компании, от этого им будет составлена глубокая и детальная аналитическая и практическая работа, развивающая уровень знаний в данной области. Это поспособствует качественному взаимодействию и сотрудничеству руководств и кадров ООО «Килобайт».

1. Для этого необходимо создать новый функционал для менеджмента компании.

Такое обучение может быть как систематический проект «Обучение и повышение квалификации сотрудников ООО «Килобайт».

2. Для создания такого проекта основная функция, которая заключается в обучении и повышении квалификации кадров ООО «Килобайт», требует перестановки зон ответственности на спец. компании и организации, которые занимаются именно обучением персонала.

Таким образом, отдел продаж компании будет включать в свои обязательства систематическое и постоянное обучение подразделения с помощью новых тренингов.

Такой подход сыграет хорошую роль во многих направлениях и даст практические навыки:

а) обучение основных техник активных продаж в ситуациях со сложными клиентами, а также работе с возражениями и критикой. Сложные случаи;

б) новые видения продаж в условиях тяжелой и жесткой конкуренции;

в) тренинг по повышению самооценки, приобретению мышления победителя, который умеет продавить ты любой критической ситуации;

г) тренинг по способам увеличения не только корпоративных, но и личных продаж.

А также можно взять во внимание использование бизнес-игр и игр, для развития определенных навыков персонала:

- 1) деловые;
- 2) организационные;
- 3) аттестационные;
- 4) рефлексивные;
- 5) инновационные;
- 6) стрессовые;
- 7) по формированию стратегического мышления и т.д.

Несмотря на то, что такой метод уже не новый и имеет свои корни ещё в 1940 годах, по сей день он набирает обороты и является актуальным среди множества компаний.

Когда компания использует деловые игры в своей работе получается преобладание преобразовательной и продуктивной работы продавцов. Например, что касается игр, то они имеют различные разрешения, которые помогают формировать стратегическое мышление обучающихся. Своего рода - они дают выбор и много вариантов для того, чтобы человек мог найти наиболее грамотное решение.

Именно деловая игра должна помочь в создании для продавцов и консультантов условий самостоятельно работы, и показать, что они сами несут ответственность за свои действия. Развитие творческого подхода, выявление лидерских качеств – все это функционал игр.

Основными вспомогательными материалами должны быть Презентации. С помощью неё, обучающиеся в любой момент могут вернуться к нужному этапу и ещё раз проанализировать необходимую информацию для более четкого ее усвоения.

Что касается критериев, то здесь можно выделить следующие основные показатели:

- 1) максимальную реализацию по оформлению и соответствию всех требований;

- 2) раскрытие темы максимально полно и четко;
- 3) использована та информация, которая была обговорена перед началом работы;
- 4) новизна и научные подтверждения информации;
- 5) боек используемой литературы, а также ее качество;
- 6) честная и прослеживаемая логика доклада;
- 7) уровень убедительности;
- 8) качество восприятия и понимания в целом всей сути вопросов, которые были заданы. А также четкие и весомые аргументы и развёрнутым ответом.

Что касается 2 направления, то здесь необходимо проведение следующих перечисленных мероприятий.

В целом, вся программа по обучению кадров, относящихся к продажам, должна иметь разделение: одна для начинающих специалистов, а вторая для уже состоявшихся.

Это даст возможность руководству по отделу продаж получить максимальную выгоду и возможность наиболее эффективно планировать личное время, а также уделять более детальное внимание многих организационным делам компании. Какие же преимущества имеет подобное обучение и чем оно должно руководствоваться:

- 1) такое обучение должно всегда заканчиваться аттестацией кадров. Это поможет не только провести качественную и объективную оценку профессиональных навыков и знаний, но и также разделить человеческие качества сотрудника от профессиональных более наглядно;

- 2) ещё немаловажно то, что появится возможность планирования профессионального роста кадров, возможности постоянного обучения.

4. Гибкое назначение бонусов и денежных доходов. Такая схема поможет руководству оценить всех подчинённых по 11 критериям. К таковым можно отнести:

- 1) критерии выполнения всех поставленных задач в течении периода аттестации;
- 2) достижения поставленных ранее показателей;
- 3) критерии проф. навыков и знаний;
- 4) критерии качества работы;
- 5) критерии приверженности к организации;
- 6) критерии работоспособности;
- 7) критерии налаживания командного духа;
- 8) критерии стремления к поставленным целям;
- 9) критерии лояльности отношения к фирме;
- 10) критерии по общей удовлетворенности работы в данной фирме.

Задача руководителя - заполнить общий балл и поставить какому сотруднику рейтинг с четким пояснением его выбора.

Такой же бланк заполняет и сам обучающий. Итоги будут подведены отдельным пунктом. Далее, в таблице 3.5. представлен наглядный пример экзаменационного задания и его критерии. Важно отметить, что на основе такого анализа руководство компании может спокойно составить программу экзаменов для всех сотрудников ООО «Килобайт».

В подобные экзамены в обязательном порядке должны быть включены только те вопросы, которые непосредственно относятся к прямой деятельности того или иного сотрудника организации.

Иначе говоря, эффективности от подобного экзамена не будет, и отдача сотрудников может оказаться напрасной. Поэтому данный пункт должен иметь четкую разработку и конкретику с доскональным анализом всех сфер деятельности компании.

Таблица 3.5 – Экзаменационное задание

Этапы деятельности сотрудника	Необходимые знания, навыки, умения (ЗНУ)	Экзамен
Поиск новых клиентов и заключение договора	<p>Основные принципы подбора клиентов</p> <p>Навыки по сбору информации о клиентах.</p> <p>Знание юридических аспектов заключения договора.</p> <p>Знание инструкций и нормативных документов по заключению договоров</p> <p>Умение правильного оформления документов</p> <p>Умение презентации компании, услуги</p> <p>Навык ведения переговоров, в том числе - аттракция, -знание товара, - знание конкурентных преимуществ компании, - анализ результатов переговоров</p>	<p>Особенности юридических аспектов заключения сделки :</p> <p>-нормативные документы оформления сделок, -правила по оформлению документов</p> <p>Особенности ассортимента : - знание поставщиков -знание товаров и услуг, - конкурентные преимущества компании</p> <p>Особенности коммуникативных навыков: - по установлению контакта и типологии клиентов, -навыки по ведению переговоров - навыки презентации</p>
Определение ассортимента товара для клиентов, поставке товаров и текущей работы с клиентом	<p>Определение ассортимента, опираясь на категорию клиента</p> <p>Поставки товаров и т. д.</p>	<p>Аспекты маркетинга: - определение категорий клиентов</p> <p>особенности оформления поставки и т.д.</p>

Экзаменационные программы должны быть розданы сотрудникам, для самостоятельной подготовки к экзаменам. Параллельно, с экзаменами, в течение аттестационного периода, ведутся занятия по всем курсам, которые выносятся на экзамены.

Грамотно построенная процедура помогает нам найти и собрать огромное количество важного материала, который, в свою очередь, помогает решить вопрос построения целой системы карьерного роста, снижения конфликтных ситуаций, системы развития персонала, а также спада напряженности в кругу сотрудников. Подобное обучение поможет руководителям компании Килобайт посмотреть со стороны на рабочий процесс в коллективе, а также работяге место, и с новой точкой зрения подойти к оцениванию своего вклада в деятельность организации.

При все при этом очень мощным и стимулирующим фактором в повышении активности – выступает именно аттестация персонала.

Таблица 3.6 – План мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменной квалификации персонала ООО «Килобайт»

№	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Результат	Исполнители
1	Проведение тестирования персонала	1 неделя	5 часов	Выявление причины несоответствия образования и текучести	Директор Заместитель директор по персоналу
2	Анализ результатов тестирования	1 неделя	5 часа	Выявление причины несоответствия образования и текучести	Директор
3	Разработка программы обучения и повышения квалификации менеджеров по продажам	1 неделя	6 часов	Обучение и повышение квалификации	Заместитель директор по персоналу
4	Разработка программы обучения и повышения квалификации продавцов консультантов	1 неделя	6 часов	Обучение и повышение квалификации	Директор
5	Разработка программы деловых игр для продавцов консультантов	1 неделя	6 часов	Обучение и повышение квалификации	Заместитель директор по персоналу
6	Внедрение программы повышения внутрифирменной квалификации персонала	Каждый квартал	48 часов	Обучение и повышение квалификации	Директор
7	Аттестация после внедрения системы внутрифирменной квалификации персонала	1 неделя	6 часов	Анализ текучести кадров и соответствие занимаемой должности	Заместитель директор по персоналу

Далее представим график Ганта на рисунке 3.7.

Таблица 3.7 – График Ганта

Мероприятие	Сроки	Месяц												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Проведение тестирования персонала	1 неделя													
Анализ результатов тестирования	1 неделя													
Разработка программы обучения и повышения квалификации менеджеров по продажам	1 неделя													

Окончание таблицы 3.7

Мероприятие	Сроки	Месяц											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Разработка программы деловых игр для продавцов консультантов	1 неделя		■										
Внедрение программы повышения внутрифирменной квалификации персонала	1 неделя			■		■			■				■
Аттестация после внедрения системы внутрифирменной квалификации персонала	1 неделя				■			■			■		

Далее рассмотрим затраты на проект по каждому предложению:

Нами предлагается производить доплату работникам ООО «Килобайт», которые будут проводить обучение персонала.

Так, обучение и повышение квалификации буде производится один раз в квартал.

Предлагается задействовать опытных менеджеров для проведения данного обучения в количестве 20 человек.

Каждому менеджеру один раз в квартал будет выплачиваться премия в размере 5000 руб.

Таким образом, сумма затрат на премию составит $5000 \cdot 20 = 100000,00$ руб.

Сумма отчислений с данной премии будет составлять $100000,00 \cdot 0,3 = 30000$ руб.

Следовательно, в квартал сумма затрат составит 130000,00 руб., в год 520000,00 руб.

Далее рассмотрим, как система внутрифирменной квалификации персонала позволит оптимизировать деятельность ООО «Килобайт». Данный показатель играем немаловажную роль в системе кадровой политики организации.

В таблице 3.8 рассмотрим соответствие уровня образования занимаемой должности в компании ООО «Килобайт».

Таблица 3.8 – Анализ соответствия занимаемой должности имеющемуся образованию

Показатель	До проекта	После проекта
Соответствие занимаемой должности уровню образ.	120	230

Представим данные таблицы 3.8 графически.

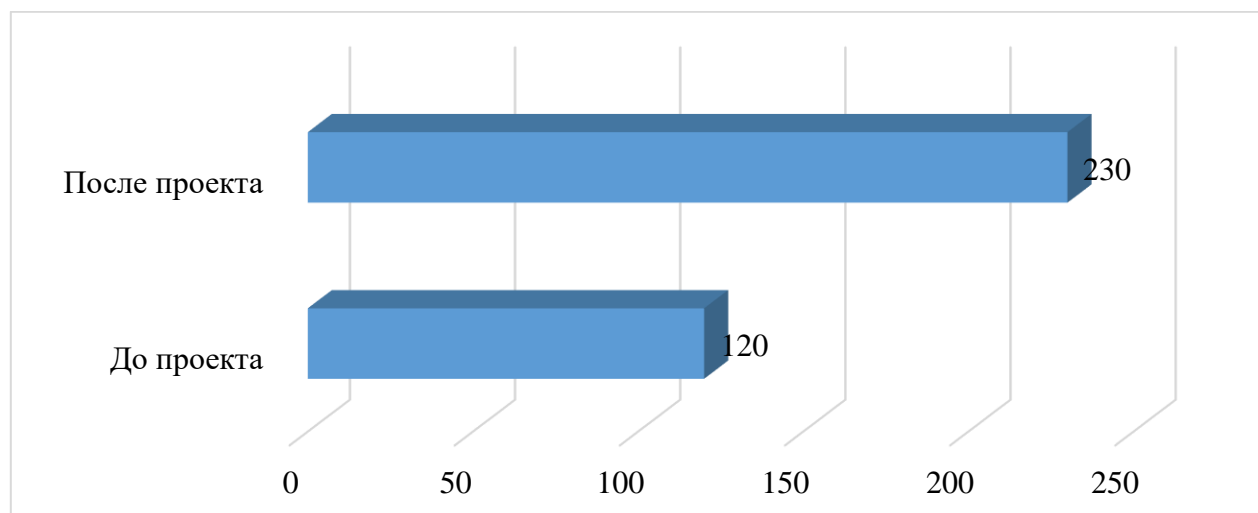


Рисунок 3.7 – Соответствие занимаемой должности имеющемуся образованию

Таким образом, данные таблицы 3.9 показывают, что значительно повысился показатель уровня соответствия занимаемой должности уровню образования персонала.

Таблица 3.9 – Текучесть кадров ООО Килобайт

Возраст	До проекта	После проекта	Отклонения
Коэффициент текущести кадров	15,8	8,60	0

Представим данные таблицы 3.9 графически.

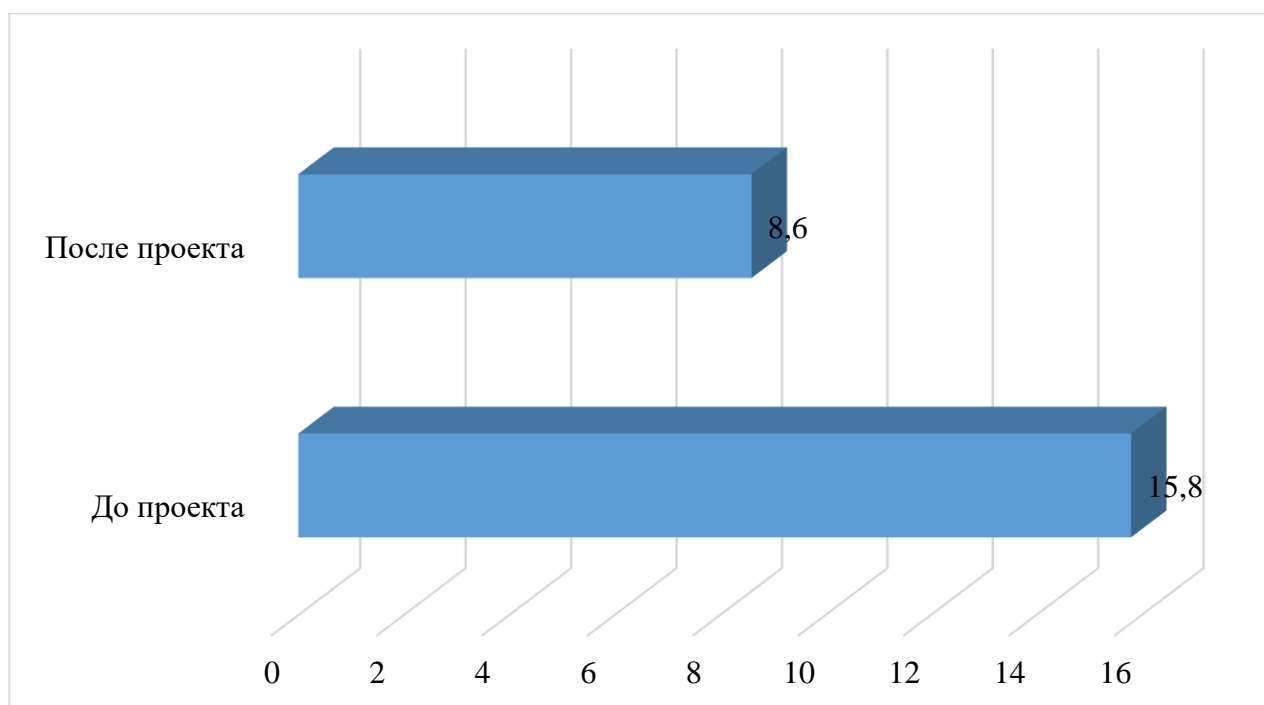


Рисунок 3.8 – Текучесть кадров ООО «Килобайт»

Данные таблицы 3.9 показывают, что после внедрения проекта в организации присутствует положительная динамика движения кадров.

Текучесть кадров в 2020 году сократилась и составляет 8,6% против 15,8%, что является положительным в работе ООО «Килобайт».

Таким образом, разработанные рекомендации по внедрению системы внутрифирменной квалификации персонала снизит текучесть кадров и привлечет молодых, мобильных, инициативных сотрудников.

В результате следования всем рекомендациям и осуществления всех предложенных мероприятий по совершенствованию контроля в системе менеджмента ООО «Килобайт» предприятию в перспективе будет обеспечены:

1) учет человеческого фактора при реализации функции контроля благодаря увеличению работоспособности персонала, развитию в них чувства самоконтроля, повышению лояльности к организации и руководству;

2) снижение уровня текучести;

3) достижение четко сформулированных целей.

3.2. Оценка экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий кадровой политики ООО «Килобайт»

Опыт российских предприятий показывает, что эффективность внедрения новой системы управления вознаграждением выражена в увеличении выручки компании на 15-20 % за счет повышения производительности труда и лояльности большей части работников компании.

Показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее, сильнее и на более долгий срок, если новые методы работы вводятся относительно быстро с последующими периодами стабильной работы по новым методам («отдыха» от нововведений). Поэтому данную систему управления вознаграждением рекомендуется вводить путем непрерывного внедрения, стойкий эффект проявляется через полгода после внедрения и сохраняется на данном уровне довольно долго.

На рисунке 3.9 представлена схема влияния обучения на изменения показателей деятельности ООО «Килобайт», основные моменты которого заключаются в следующем:

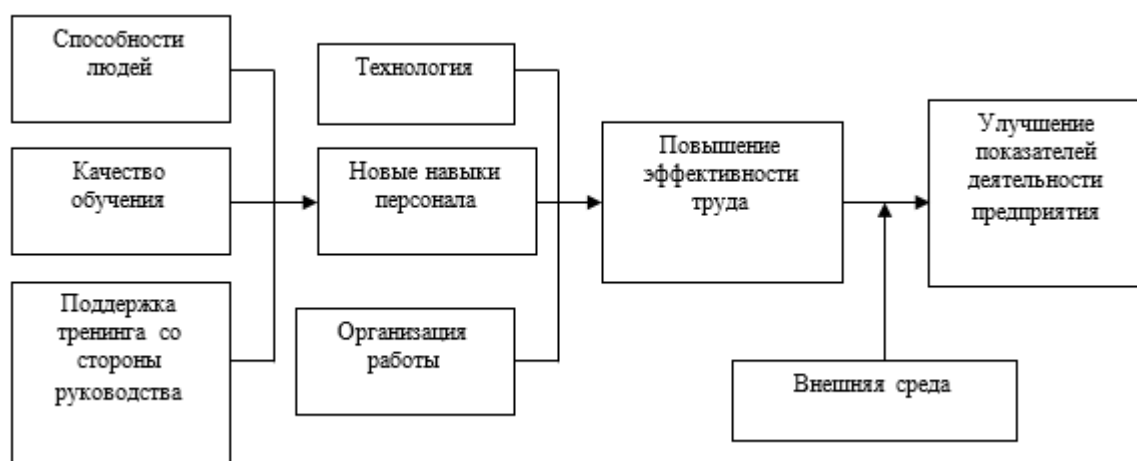


Рисунок 3.9 – Влияние обучения на показатели деятельности организации

Система вознаграждения позволяет повысить эффективность использования фонда оплаты труда на 10-50% за счет стандартизации, прописывания четких правил расчета и повышения окладов и большей прозрачности.

Нередко возникает вопрос, какое количество финансовых средств, с точки зрения эффективности и разумной экономии, заложить в бюджет на обучение сотрудников на год.

Особенно этот вопрос актуален в условиях финансового кризиса, который, безусловно, внёс свои коррективы в решение данного вопроса. По сведениям, опубликованным в открытых источниках, в крупных западных компаниях тратят на обучение, подготовку и повышение квалификации сотрудников 0,5 – 2 % от годового оборота компании.

Внедрив предложенные мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов, от каждого мероприятия компания получит свой положительный результат.

Для наглядности необходимо рассмотреть вкратце суть мероприятия, затраты на его внедрение и результат от его реализации представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Затраты, необходимые для внедрения мероприятий

Мероприятие	Содержание мероприятия	Средства необходимые для внедрения мероприятия, руб.	Результат
1. Разработка внутренних нормативных документов	«Правила внутреннего трудового распорядка», «Положение о системе непрерывного обучения сотрудников», «Положение о наставничестве (адаптации)», «Положение об аттестации сотрудников».	-	Положения, регулирующие совокупность организационных, трудовых отношений по конкретным вопросам.

Окончание таблицы 3.10

Мероприятие	Содержание мероприятия	Средства необходимые для внедрения мероприятия, руб.	Результат
2. Повышение материальной заинтересованности сотрудников, совершенствование организации оплаты труда	Внедрение системы показателей КРІ	250 000	Моральная и материальная удовлетворенность за счет увеличения заработной платы, снижение текучести кадров
3. Повышение квалификации и общеобразовательного уровня, организация специальных курсов	Организация учебы для повышения квалификации и перееаттестация	196 100	Самовыражение и самореализация работников, повышение взаимозаменяемости работников
4. Проведение корпоративных мероприятий	Неформальные встречи с руководством, спортивные состязания, проведение корпоративных встреч	20 000	Снижение внутриколлективных конфликтов, лояльное отношение к работе в компании
5. Внедрение информационной системы обработки информации	Закупка лицензионной программы автоматизированной обработки информации	33 600	Упрощение и автоматизация обработки информации по персоналу высвобождает время у кадровых работников, снижает ошибки в отчетности, повышает контроль за отчетными данными
Итого		499 700	

При правильном подходе ко всем выявленным недостаткам и постоянном контроле над расходами и доходами организации, вполне реально сделать предприятие прибыльным и высоко rentabelным. На практике необходимо разработать целевую программу на несколько лет вперед и, опираясь на

составленный для развития стратегический план, приводить мероприятия в действие.

Выводы по разделу 3.

Проанализировав текучесть кадров в организации, было выявлено, что необходимо разобрать регламент системы наставничества для снижения уровня текучести кадров, а также разработать анкеты удовлетворенности сотрудников. Предложенные мероприятия приведут к снижению уровня текучести персонала. Для чего необходима система наставничества? Целью разработки является уменьшение уровня текучести кадров, а в дальнейшем и управление текучестью, в то же время создается максимально комфортная система адаптации вновь принятых сотрудников и создание комфортных условий труда для всего коллектива в целом.

Руководство компании ООО «Килобайт» ежегодно выделяет необходимые средства на обучение и развитие персонала, но система контроля и качества обучения в компании не практикуется. Таким образом, данные вложения являются неэффективными, так как результат от них минимальный. Компании необходимо разработать регламент, по которому будет происходить отбор сотрудников, нуждающихся в обучении, а впоследствии и контроль над результатами данного обучения. Тем самым повысится эффективность управления деловой карьерой сотрудников.

На сегодняшний день обучение проходит только руководящий персонал компании, обучение же, продавцов-консультантов и менеджеров компании не проводится.

Когда менеджмент ООО «Килобайт» будут учувствовать в создании проекта обучения и повышения квалификации персонала предприятия, то ими будет проведена большая предварительная аналитическая и практическая работа, которая развивает уровень познания и поможет плодотворному сотрудничеству руководителей ООО «Килобайт» и остального персонала компании.

1. Для этого возможно, в частности, реализовать функция обучения менеджмента ООО «Килобайт» по особенностям современного бизнес-планирования. Данное обучение может быть проведено как системный проект по реализации бизнес-плана: «Обучение и повышение квалификации персонала ООО «Килобайт».

2. До реализации проекта бизнес-плана «Обучение и повышение квалификации персонала ООО «Килобайт», функция обучения и повышения квалификации персонала ООО «Килобайт» по отделу продаж должна быть отчасти переложена на специализированные фирмы, которые специализируются в области обучения персонала.

То есть отдел продаж ООО «Килобайт» должен регулярно проводить обучение подразделения при помощи тренингов, проводимых квалифицированным персоналом. Данное действие может дать сотрудникам практические навыки продаж, в ряде направлений:

а) по обучению технике активных продаж в работе со сложными клиентами, а также, отработке приёмов работы с предубеждением, сопротивлением, возражениями и критикой, исходящих от клиентов и потенциальных пользователей;

б) по осуществлению продаж продукции и услуг ООО «Килобайт» в жестких условиях конкуренции и конфликтов;

в) по обретению чувства победителя, умеющего продавать в ситуациях сложных переговоров;

г) по возможностям реальных увеличении личных продаж.

После внедрения проекта в организации присутствует положительная динамика движения кадров.

Текучесть кадров в 2020 году сократилась и составляет составляет 8,6% против 15,8%, что является положительным в работе ООО «Килобайт».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сущность кадровой политики в обеспечении эффективного взаимодействия организации и сотрудника. Именно кадровая политика формализуется в корпоративном регламенте верхнего уровня и задает базовые требования к содержанию других регламентов и кадровых документов. [52] Проблема качества кадров является одной из самых важных проблем рынка труда. Именно от кадров зависит качество продукции или услуг, конкуренция, а также статус компании.

С помощью большого количества трудов авторов, было определено общее понимание кадровой политики организации, ее сущность, принципы, методы. Именно с помощью кадровой политики в организации должен быть обеспечен высокий уровень ответственности работников, направленный на достижение общей цели организации; обширное использование гибких форм организации трудовых процессов (частичная, временная, полная занятость); адаптация персонала к постоянным организационным изменениям, культурным и социальным нововведениям.

В результате практического и теоретического анализа кадровой политики были сделаны следующие выводы:

1) стратегия и кадровая политика являются двумя системообразующими факторами управления человеческими ресурсами;

2) опираясь на мнение британского специалиста в области кадрового менеджмента, [43] с помощью основных критериев эффективности кадровой политики, в организации можно обеспечить достаточно высокий уровень работы кадровой службы, руководства и их общих результатов; улучшить адаптацию к постоянным изменениям организационной структуры, социальным нововведениям; обеспечить высокий уровень ответственности работников, который будет связан с реализацией главных целей компании; улучшить организационную интеграцию, то есть когда высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо направленную стратегию управления кадрами как «свою собственную» и осуществляют ее в своей

оперативной деятельности, при этом тесно взаимодействуя со штабными структурами; [54]

3) современные компании (такие как наша анализируемая компания ООО «Килобайт» несомненно нуждаются в качественном анализе кадровой политики, для дальнейшей реализации поставленных целей и задач. Именно основы кадровой политики лежат в качественной деятельности компании в целом;

4) представленные нами мероприятия положительно скажутся на росте экономических показателей компании, а также, эффективности развития кадровой политик (отдел продаж ООО «Килобайт» должен регулярно проводить обучение подразделения при помощи тренингов, проводимых квалифицированным персоналом).

Таким образом, цели выпускной квалификационной работы были достигнуты, задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Законодательно-нормативные документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. от 23 июля 2013 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.

2. Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021) // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «Гарант».

Книги и статьи

3. Артемов, О.Ю. Теория и практика работы с кадрами/ О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. – М.: РГГУ, 2007. – 800 с.

4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.А. Еремин. – М.: Банки и Биржи – ЮНИТИ, 2007. – 261 с.

5. Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 320 с.

6. Варенов, А.В. Мотивация персонала. Игра или работа / А.В. Варенов, С.Ю. Исаев. – СПб.: Речь, 2009. – 160 с.

7. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2003. – 150 с.

8. Говердовская, Е.М. Кадры решают все! Управление персоналом // Российский журнал. – 2006. – №11. – С. 139 – 141.

9. Гусева, Е. П. Менеджмент. Учебно-методический комплекс / Е.П. Гусева. – М.: Евразийский открытый институт, 2009. – 416 с.

10. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.

11. Егоршин, А.П. Управление персоналом/ А.П. Егоршин. – Н. Новгород: 2003. – 720 с.

12. Исаев, Б. А. Социология: учебное пособие для студентов вузов по спец. 040201 "Социология" / Б. А. Исаев. – СПб.: Питер, 2010. – 224 с.

13. Кабашов, С. Ю. Морально-этические и правовые основы государственного и муниципального управления. Профессиональная этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции; Дело АНХ / С.Ю. Кабашов. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 216 с.
14. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009. – 208 с.
15. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалов, М.В. Ушакова. – М.: КноРус, 2010. – 418 с.
16. Козак, Н.Н. Кадровая политика организации. Издательские решения / Н.Н. Козак. – М.: РГГУ, 2016 – 180с.
17. Кондратьев, В.В. HR- Инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / В.В. Кондратьев, Ю.А. Лунев. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с.
18. Костина, Л.А. Управление трудовыми ресурсами: Справоч. пособие / Л.А. Костинаю – М: 2007. – 143 с.
19. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации / Н.М. Кузьмина. – М.: Инфра-М, 2016. – 168 с.
20. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом. Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КноРус, 2016. – 346 с.
21. Макарова, И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы / И.К. Макарова. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
22. Мартынов В.П., Болонский процесс и корпоративная кадровая политика. Проблемы Э и У нефтегазового комплекса // Учебный журнал. – 2006. – №4. – С.15 – 16.
23. Мелихов, Е.Ю. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Е.Ю. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 344 с.
24. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. – М.: Горячая Линия – Телеком, 2010. – 240 с.

25. Незоренко, Т.К. Совершенствование кадровой политики и ее планирование на предприятии / Т.К. Незоренко. – М.: Лаборатория Книги, 2010. – 86 с.
26. Обозов, Н.Н. Интенсивная подготовка менеджера. БХВ / Н.Н. Обозов. – СПб, 2012. – 240 с.
27. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, М.Г, Лабаджян. – М.: Юнайтед, 2014. – 144 с.
28. Осипов, К.М. Кадровое делопроизводство. Управление персоналом // Российский журнал. – 2007. – №19. – С. 171 – 173 с.
29. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. – М.: Форум, 2010. – 400 с.
30. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. – М.: Книга по Требованию, 2010. – 432 с.
31. Рыбак, Я.О. Кадровая политика / Я.О. Рыбак. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 104 с.
32. Самыгин, С. И. Основы управления персоналом. Серия «Учебники и учебные пособия» / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 480 с.
33. Селищев, Н.В. Практическое руководство по программе 1С: Зарплата и управление персоналом 8.0 / Н.В. Селищев, А.Г, Литвинова, В.А. Богатин. – М.: Триумф, 2008. – 352 с.
34. Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А., Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 48 с.
35. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации. Учебное пособие / Г.В. Суслов. – М.: РИОР, Инфра-М, 2016. – 154 с.
36. Строителева, Т.Г. Формирование эффективной кадровой политики / Т.Г. Строителева, Г.Г. Вукович. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. – 296 с.
37. Тараненко, О.Н. Основы управления персоналом / О.Н. Тараненко. – Ставрополь: изд-во СКФУ, 2015. – 129 с.

38. Тейлор, Ф.У., Принципы научного менеджмента / Ф.У.Тейлор.– М.: Контроллинг, 1991. –186с.

39. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. – Директ-Медиа, 2015. – 320с.

40. Шапиро, С.А. Управление интеллектуальным трудом: учебное пособие / С.А. Шапиро. –Директ-Медиа, 2015. – 263с.

41. Хачатурян, А.А.Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы; ЛКИ / А.А. Хачатурян.– М.: 2010. – 272 с.

42. Щербаков, А.М. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / А.М. Щербаков. – М.: Эксмо, 2007. – 512с.

Internet-ссылки

43. Геста Д. Статья. Методы Оценки персонала // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.modelpsychology.ru/tpans-796-2.html>

44. Кадровая политика организации // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://coolreferat.com>

45. Кадровая политика организации // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://student.zoomru.ru/men/kadrovaya-politika-organizacii-celi-zadachi/28796.215301.s2.html>

46. Кадровая политика: учебник для аспирантов // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://polbu.ru/personnel_management/ch10_all.html

47. Конспект лекций по курсу «Управление персоналом»// [Электронный ресурс]. –Режим доступа: www.ur-consul.ru

48. Открытие ООО // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.minprava.ru/otkrytie-ooo>

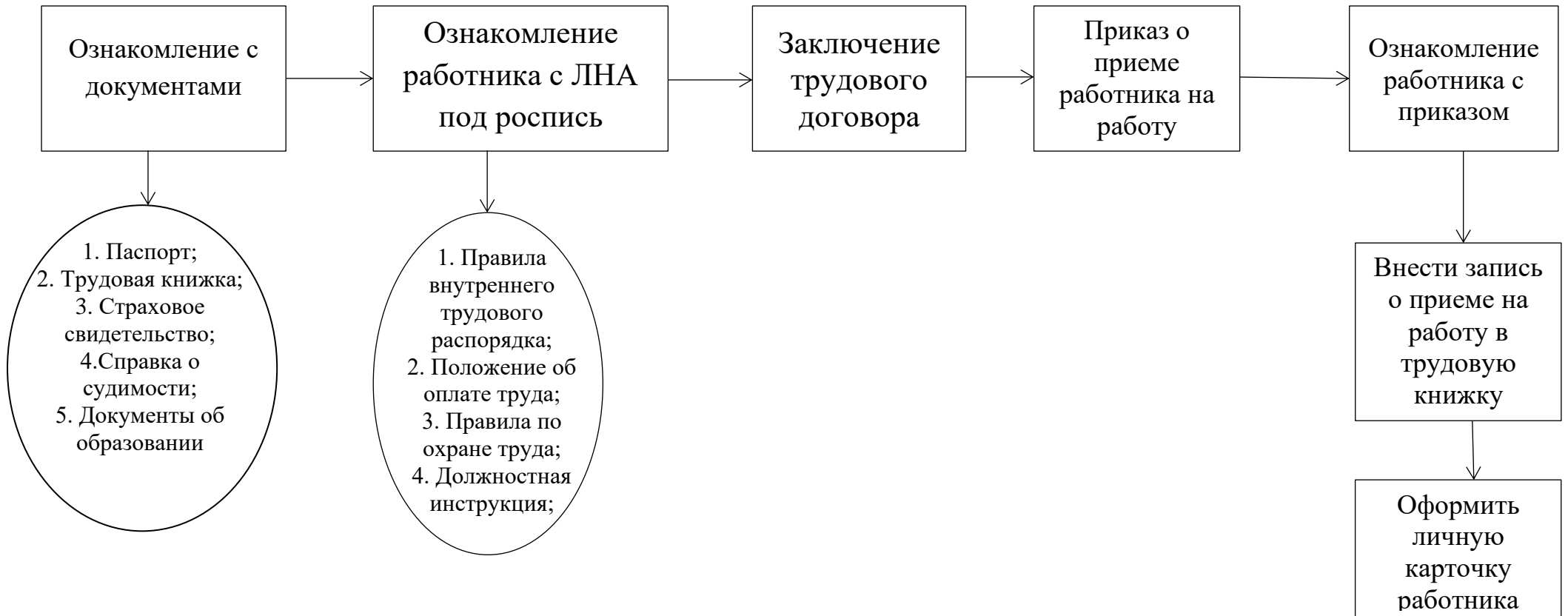
49. Оценка эффективности управления персоналом // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekcija/ocenka_effektivnosti_upravleniya_personalom

50. Пути совершенствования кадровой политики // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://referatwork.ru/refs/source/ref-126458.html>
51. Сущность и направления кадровой политики // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovaya-politika-organizacii.html>
52. Сущность кадровой политики // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=360>
53. Сущность и направления кадровой политики // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovaya-politika-organizacii.html>
54. Школа менеджмента // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.managegood.ru/foyns-403-1.html>
55. PersonnelJournal. 1983. Затраты на персонал и их эффективность // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od_03_3.htm

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А.

Процесс принятия сотрудников ООО «Килобайт» на работу



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета на определение мотивации персонала

1. Устраивает ли вас система мотивации в компании? Да/Нет
2. Что бы вы хотели изменить в системе мотивации персонала? (выберите ответ)
 - А) более высокая премия
 - Б) дополнительные отпуска
 - В) 13ая заработная плата
 - Г) меня все устраивает
3. Считаете ли вы, что у вас очень тяжелый рабочий день и вам необходимо больше времени для отдыха в рабочий период? Да/нет
4. Как часто руководитель интересуется вашими успехами? Хвалит ли он вас?
 - А) постоянно
 - Б) иногда
 - В) он меня не замечает