

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: «Формирование и реализация кадровой политики в организации (на примере ООО МКК «Фристайл», г. Пенза)»

(наименование темы)

Автор работы _____ М.М. Буровкина
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.03 «Управление персоналом»
(номер, наименование)

Профиль (направленность) Управление персоналом организации

Обозначение ВКР-02069059-38.03.03-№ 141167-2018 Группа УП 41
(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент О.А. Сазыкина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

ПЕНЗА 2018

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Буровкиной Марины Михайловны на тему: Формирование и реализация кадровой политики в организации (на примере ООО МКК «Фристайл», г. Пенза)

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цели и задачи, указаны теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

Первая глава «Теоретические и методические основы разработки кадровой политики организации» посвящена раскрытию понятия, сущности, целей и методов разработки кадровой политики, рассмотрению типов кадровой политики, а также разработке методических подходов к исследованию кадровой политики организации.

Во второй главе «Анализ кадровой политики в ООО МКК «Фристайл»» определен тип кадровой политики организации, выявлены основные составляющие кадровой политики, а также представлены результаты анализа работы кадровой службы ООО МКК «Фристайл».

В третьей главе «Разработка мероприятий по развитию кадровой политики организации» разработаны новые направления формирования кадровой политики ООО МКК «Фристайл», предложены для реализации инновационные кадровые технологии, а также дана оценка социально-экономической эффективности мероприятий по развитию кадровой политики организации.

В заключение представлены основные выводы и рекомендации по результатам исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1. Понятие, задачи и принципы кадровой политики организации	9
1.2. Типы кадровой политики организации.....	12
1.3. Методические основы исследования особенностей кадровой политики организации	17
2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ООО МКК «ФРИСТАЙЛ»	21
2.1. Определение типа кадровой политики в ООО МКК «Фристайл».....	21
2.2. Мониторинг составляющих кадровой политики ООО МКК «Фристайл»	25
2.3. Исследование работы кадровой службы ООО МКК «Фристайл».....	39
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ	47
3.1. Формирование стратегически ориентированной кадровой политики ООО МКК «Фристайл»	47
3.2. Реализация инновационных кадровых технологий в деятельности ООО МКК «Фристайл»	53
3.3. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по развитию кадровой политики организации.....	57
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	65
ГЛОССАРИЙ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 АНКЕТА СОТРУДНИКА ПО ОЦЕНКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 СВОДНЫЕ ТАБЛИЦЫ С РЕЗУЛЬТАТАМИ АНКЕТИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ ООО МКК «ФРИСТАЙЛ» ПО ПРОБЛЕМАМ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	82

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

ООО МКК «ФРИСТАЙЛ» 91

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ:

СПЕЦИАЛИСТА ПО КАДРОВЫМ ВОПРОСАМ И ЗАМЕСТИТЕЛЯ

ДИРЕКТОРА ПО ПОДБОРУ, ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ

ПЕРСОНАЛА В ООО МКК «ФРИСТАЙЛ» 94

ВВЕДЕНИЕ

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

Для эффективного развития предприятия, одной из важных задач, является подбор и формирование квалифицированного и работоспособного кадрового состава. В настоящее время в производственной деятельности систематически возникают нестандартные ситуации, которые зачастую требуют от сотрудников неформального подхода для их разрешения. Поэтому для руководителя важным условием стабильного развития предприятия является формирование квалифицированной и ответственной команды сотрудников.

Формирование целенаправленной квалифицированной команды, а также грамотное управление ею являются одним из основных факторов предпринимательского успеха.

В идеале кадровая политика должна быть направлена на то, чтобы создать для персонала максимально комфортные условия труда, адекватную его требованиям систему оплаты, программу развития, включая обучение и карьерный рост, социальный пакет. Таким образом, кадровая политика, являясь составной частью организации должна соответствовать концепции ее развития. Приоритетные потребности в решении данного круга проблем для современных организаций обусловили выбор темы исследования, ее актуальность и практическую значимость.

Степень разработанности проблемы. Существенный вклад в разработку современных проблем управления персоналом и кадровой политики внесли отечественные ученые: В.А. Дятлов¹, А.П. Егоршин², А.Я. Кибанов³, Е.А. Митрофанова⁴, Ю.Г. Одегов⁵, С.В. Шекшня⁶ и др. Среди зарубежных авторов весомый вклад в разработку указанных вопросов внесли: Десслер Г.⁷, Гербер Р.⁸. Следует отметить, что в настоящее время появляются публикации, посвященные инновационным кадровым технологиям, в частности возможность их использования в деятельности современных организаций рассматриваются в публикациях Е.А. Алпеевой, Л.А. Афанасьевой, Ж.Ю. Коптевой⁹, Ю.В.Ушаковой, Е.В.Карповой¹⁰, Ю.Р.Николаевой, Н.Н. Митиной¹¹ и др.

Вместе с тем, при всей значимости этих исследований, по-прежнему, существует ряд нерешенных теоретических и практических проблем, связанных с недостаточной проработанностью инструментария формирования и реализации кадровой политики предприятий различных отраслей, в частности микрокредитных организаций.

¹ Дятлов В.А., Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. - М. Дело, 2014. – С.68

² А. П. Егоршин. Управление персоналом: Учебник для вузов. [Текст]. - 4-е изд., испр. - Н.Новгород: НИМБ. - 720 с.. 2013

³ Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]. учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2015. 64 с

⁴ Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

⁵ Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст]. / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджан. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 202 с.

⁶ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала "Управление персоналом") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2012. — 368 с.

⁷ Десслер Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. — 3-е изд. (эл.). — Электрон. текстовые дан.:— М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015.- 802 с.

⁸ Гербер, Р. Кадры в системе социалистического управления [Текст]. / Р. Гербер, Г. Юнг // Пер. с нем. М., 2013.- 207с.

⁹ Коптева Ж.Ю., Афанасьева Л.А., Афанасьев А.А. Оптимизация кадровой политики предприятия путем внедрения инновационных персонал-технологий // Современный ученый. 2017. № 2. С. 79-82.

¹⁰ Ушакова Ю.В., Карпова Е.В. Тенденции кадровой политики: вызовы и современность // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2017. № 1 (20). С. 73-75.

¹¹ Николаева Ю.Р. Технология HR-аутсорсинга как способ сокращения расходов на персонал / Ю.Р.Николаева, Н.Н. Митина: В сборнике: Актуальные проблемы экономики, менеджмента и финансов в условиях развития инновационной экономики: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 20-ти летию Бизнес-школы ВГУ. Воронежский государственный университет; Бизнес-школа; под ред. Г. В. Голиковой. 2015. С. 215 – 221.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по формированию и реализации эффективной кадровой политики микрокредитной компании. Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- изучены понятие, задачи и принципы кадровой политики организации;
- проанализированы различные типы кадровой политики организации;
- разработаны методические основы исследования кадровой политики предприятия;
- определен тип кадровой политики в ООО МКК «Фристайл»
- выявлены основные составляющие кадровой политики организации;
- проанализирована работа кадровой службы в ООО МКК «Фристайл»
- сформулированы новые направления формирования кадровой политики ООО МКК «Фристайл»;
- предложены инновационные кадровые технологии для реализации в деятельности ООО МКК «Фристайл»;
- дана оценка социально-экономической эффективности мероприятий по развитию кадровой политики организации.

Объект исследования – персонал организации ООО МКК «Фристайл», выбор которой обусловлен наличием проблем в кадровой политике данной организации, в частности высокой текучестью кадров.

Общество с ограниченной ответственностью микрокредитная компания «Фристайл» представляет собой сеть магазинов микро-кредитования «003 Скорая Финансовая Помощь» – это более 50 магазинов, которые работают в современных торговых и офисных центрах Пензы и других городах РФ: Саратовской, Астраханской, Самарской, Ульяновской, Пензенской областях и республике Мордовия. Магазины «003 Скорая финансовая помощь» специализируются на выдачи займов физическим лицам без залога и поручителей, работают по единым стандартам обслуживания, пользуются

общей специализированной базой данных и уникальной авторской программой, которая обеспечивает минимальные сроки обработки информации.

Предмет исследования – кадровая политика микрокредитной компании.

Теоретической и методической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных специалистов по проблемам эффективности формирования кадровой политики на предприятии, а также материалы периодической печати и сети Internet, а также внутренняя документация ООО МКК «Фристайл».

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования, а также предложенные мероприятия могут быть использованы российскими микрокредитными компаниями при разработке кадровой политики для минимизации кадровых рисков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие, задачи и принципы кадровой политики организации

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации – ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов¹².

Кадровая политика организации, по мнению В.Р. Веснина, это «система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом»¹³.

Одегов Ю.Г. считает, что «кадровая политика организации – это целостная система работы с персоналом, объективно обуславливающая конкурентоспособность организации, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования внешней и внутренней сред»¹⁴.

С точки зрения А.Я. Кибанова, «кадровая политика организации – генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного

¹² Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.

¹³ Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.

¹⁴ Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 202 с.

сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации»¹⁵.

Сущность кадровой политики заключается в работе с кадрами, которая отвечает концепции развития предприятия, а именно, кадровая политика – составляющая стратегически направленной политики предприятия¹⁶.

Основной объект кадровой политики – кадры (персонал).

Главная цель кадровой политики: создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях¹⁷.

Выделяют основные задачи кадровой политики организации¹⁸:

- обеспечивать организацию опытными высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;
- создавать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;
- стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата на производстве;
- поддерживать среди работников интерес к достижению общей выгоды своего коллектива и организации в целом.

Предприятиям, подходящим к созданию кадровой политики серьезно, необходимо придерживаться определенных принципов. При этом основным принципом должно быть достижение равновесия индивидуальных и организационных целей.¹⁹

¹⁵ Под ред. А.Я. Кибанова. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — 2010

¹⁶ Филиппова, Т.А. Совершенствование кадровой политики ФГУП «Почта России» /Т.А. Филиппова, Д.А. Гриева //ЭНЖ ЗВ «Рынок труда и управление человеческими ресурсами» Выпуск 1(5) Январь-Апрель 2014.

¹⁷ Коновалов П.К., Якунина З.В. Подходы к формированию кадровой политики // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 5-5. С. 113-115.

¹⁸ Кондратьева Е. А. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия / Социально-экономические явления и процессы. 2014

¹⁹ Сирченко, А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом. [Электронный ресурс] / А.Е. Сирченко // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 496-499.

Главные принципы кадровой политики предприятия приведены в таблице

1.1.

Таблица 1.1

Принципы кадровой политики предприятия²⁰

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

Таким образом, следует сделать акцент на том, что кадровая политика является одним из инструментов управления организацией. И от того, как она выстроена будет зависеть успех организации. Кадровая политика должна быть направлена не только на создание благоприятных условий труда, но и на

²⁰ Филиппова Т.А., Фролова Г.С. Сущность и задачи кадровой политики и кадровой стратегии предприятия // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 12 [Электронный ресурс].

обеспечение возможности продвижения сотрудников по карьерной лестнице, на создание их уверенности в завтрашнем дне. Кадровая политика должна опираться на конкретные принципы, которые помогают в работе с персоналом.

1.2 Типы кадровой политики организации

Существует несколько классификаций видов кадровой политики организации. Обычно выделяют два критерия типологии кадровой политики организации^{21, 22}:

– правила и нормы, лежащие в основе кадровых мероприятий и определяющие уровень влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации, в том числе характеризующие уровень стратегической направленности кадровой политики;

– принципиальная ориентация на собственный или внешний персонал, степень открытости к внешней среде при формировании кадрового состава.

В соответствии с непосредственным влиянием управленческого аппарата на кадровую ситуацию и уровнем осознанности правил и норм, которые лежащих в основе кадровых мероприятий, по данному основанию в организации выделяют следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная (рис. 1.1)²³.

При пассивной кадровой политики руководство предприятия придерживается следующие внешние и внутренние факторы: нестабильная ситуация на рынке труда, критическая тенденция экономического развития, а также неясные цели и низкий кадровый потенциал. Результат – нехватка кадров и, как следствие, проблема старения кадров. Исследование возрастного критерия показало преобладание персонала предпенсионного и среднего возраста.

²¹ Магомедбеков Г. У. Пути совершенствования кадровой политики в организации / Бизнес в законе. Экономик о-юридический журнал. 2014

²² Шаройко Ф.В. Основные направления разработки кадровой политики компании по формированию персонала организации // Право. Экономика. Безопасность. 2017. № 1-2 (10). С. 135-141.

²³ Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие. - Изд. 2-е. - М.: РАГС, 2015. - 224 с.



Рис. 1.1. Типы кадровой политики организации

Текущая кадровая работа свидетельствует о низком уровне подготовке специалистов – мероприятия по развитию кадров не осуществляются. Мало внимания уделяется решению социальных проблем, как следствие, возникает проблема материальной и моральной мотивации персонала²⁴.

При реактивной кадровой политике руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной экстренной помощи и кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании²⁵.

Превентивная кадровая политика, напротив, направлена на будущий кадровый потенциал. Выбирая между «взглядом в прошлое» и

²⁴ Родионова Е.В., Трыганова Е.В. Совершенствование кадровой политики с учетом жизненного цикла предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 5 [Электронный ресурс].

²⁵ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.

прогнозированием будущей ситуации, кадровики, придерживающиеся такого стиля, выбирают последнее. Иногда невозможно одинаково совместить немедленное влияние на ситуации с персоналом с мероприятиями, направленными на формирование перспективы.

Организация предпочитает строить планы развития на более-менее долгий период, при этом ориентируясь и в текущих ситуациях с персоналом. Проблема с эффективностью такой политики в том, если потребуется разработка программы для реализации определенной кадровой цели²⁶.

Применяя активную кадровую политику, руководство предприятием обладает не только прогнозными данными, но и программами, которые позволят, предотвратить дефицит квалифицированных кадров на предприятии для обеспечения производственного процесса. Активная кадровая политика предусматривает постоянный мониторинг и своевременное реагирование на возникающие проблемы со стороны внешней и внутренней среды²⁷.

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики — рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах(качественной и количественной)²⁸.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но

²⁶ <https://assistentus.ru/>

²⁷ Тойшева О. А. Кадровая политика малых и средних предприятий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 2051–2055.

²⁸ Тажиденова А. Р. Роль кадровой политики в системе управления персоналом// Вестник Калмыцкого университета. 2014

стремится влиять на нее. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом²⁹.

В соответствии с принципиальной ориентацией на собственный или внешний персонал, степень открытости к внешней среде при формировании кадрового состава выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Для открытой политики свойственно, что предприятие располагает перед всеми потенциальными сотрудниками на абсолютно любом уровне. Так же каждый работник может начинать свою карьеру, как и с низшего уровня, так и высшего. В такой организации всегда открыты двери для любого сотрудника, соответствующей всем требованиям предприятия, вне зависимости от опыта работы в родственных ей компаний или в их дочерних организациях³⁰.

Закрытая кадровая политика – это тип кадровой политики, имеющий время для разработки долгосрочных кадровых целей, направленных на создание и укрепление корпоративной культуры, сплоченность и мотивирование сотрудников на достижение поставленных целей организации³¹.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует таблице 1.2.

Выдержать конкурентную борьбу и, следовательно, эффективно развиваться может только та организация, которая сформирует кадровую политику, построенную на демократических принципах, на глубоком анализе внешней среды и точно отражающую ограничения и условия функционирования организации.³²

Таким образом, в зависимости от методов воздействия, кадровую политику разделяют на несколько типов. Зная тип кадровой политики можно определить уровень влияния внешних и внутренних факторов, определить

²⁹ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.

³⁰ Родионова Е.В., Трыганова Е.В. Совершенствование кадровой политики с учетом жизненного цикла предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 5 [Электронный ресурс].

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

³² Уткин Э.А. Управление персоналом. Учебник для вузов – М.: Зерцало, 2011. – 216 с.

проблемы в кадровой политике, которые сложились либо ожидаются на предприятии.

Таблица 1.2

Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике³³

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой ³ / ₄ вполне вероятно «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

³³ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.

1.3. Методические основы исследования кадровой политики организации

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по формированию и реализации эффективной кадровой политики микрокредитной компании.

Для достижения этой цели были поставлены аналитические задачи, в частности:

- определить тип кадровой политики в ООО МКК «Фристайл»;
- выявить основные составляющие кадровой политики организации;
- проанализировать кадровый состав и работу кадровой службы в ООО МКК «Фристайл».

Решение поставленных задач основано на использовании метода анкетного опроса и изучении и анализе внутренней документации ООО МКК «Фристайл».

Анкета сотрудника по оценке кадровой политики организации приведена в приложении 1. Анкета включает в себя шесть блоков. Первый блок анкеты посвящен определению типа кадровой политики организации: текущего и желаемого. Вопросы позволяют определить тип кадровой политики в зависимости от роли руководства в реализации стратегии работы с персоналом и его ориентации на внешние и внутренние источники. Второй блок вопросов направлен на анализ особенностей подбора и расстановки персонала в организации. Третий блок рассматривает проблемы, связанные с созданием и подготовкой резерва на руководящие должности. Четвертый блок позволяет определить технологии оценки и аттестации персонала, используемые в организации. Пятый блок раскрывает процессы развития персонала в организации, а именно проведения обучения, повышения квалификации. Шестой блок позволит проанализировать систему мотивации и стимулирования персонала, выявить побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда. Последний раздел анкеты так же включает вопросы о составе респондентов: пол, возраст, стаж работы и т.п.

В ходе анкетирования было опрошено 54 человека из организации, что является достаточным для обоснованных выводов. Сводные данные анкетного опроса приведены в приложении 2.

Кадровый состав составляет 111 человек, согласно штатному расписанию (приложение 3).

Средний возраст респондентов составил 29,1 года. Удельный вес респондентов в возрастной категории от 21-30 лет составил 59%, в возрасте от 31-40 лет – 41% (табл. 1.3). Все респонденты – представители женского пола (табл. 1.4).

Таблица 1.3

Состав респондентов по возрасту

Состав респондентов по возрасту	Количество респондентов	
	чел.	%
До 20 лет	0	0
21-30 лет	32	59
31-40 лет	22	41
41-50 лет	0	0
Более 50 лет	0	0
Итого	54	100
Средний возраст, лет	29,1	

Таблица 1.4

Состав респондентов по полу

Состав респондентов по полу	Количество респондентов	
	чел.	%
Мужской	0	0
Женский	54	100
Итого	54	100

74% респондентов имеют высшее образование, 22% имеют неполное высшее образование (т.е. обучаются в настоящее время в высших учебных заведениях) и 4% - средне-специальное образование (табл. 1.5).

Средний стаж работы респондентов в ООО МКК «Фристайл» составляет 3,1 года. 48% респондентов работают в организации 1-2 года, 37% - 3-5 лет, 11% - 6-10 лет, 4% устроились не так давно, поэтому их стаж работы в организации составляет менее одного года (табл. 1.6). В целом, эти данные

свидетельствуют о наличии достаточно высокой текучести кадров в организации. Организация работает на рынке микрофинансовых услуг с 2003 года, т.е. 14 лет. Анализ стажа респондентов говорит об отсутствии постоянства кадрового состава организации.

Таблица 1.5

Уровень образования респондентов

Уровень образования респондентов	Количество респондентов	
	чел.	%
Средне-специальное	2	4
Неполное высшее	12	22
Высшее	40	74
Итого	54	100

Таблица 1.6

Стаж работы респондентов в организации

Стаж работы респондентов в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Менее года	2	4
1-2 года	26	48
3-5 лет	20	37
6-10 лет	6	11
Более 10 лет	0	0
Итого	54	100
Средний стаж, лет	3,1	

93% респондентов работают в должности менеджера, 7% работают координаторами (табл. 1.7). В качестве респондентов были определена эта категория сотрудников, так как она наиболее массовая в этой организации. Менеджер ООО МКК «Фристайл» - это сотрудник, который консультирует клиентов по вопросам условий предоставления займа, заключает договоры с клиентами.

Таблица 1.7

Должность респондентов в организации

Должность респондентов в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Менеджер	50	93
Координатор	4	7
Итого	54	100

Таким образом, анкетный опрос поможет представить четкую картину сложившейся ситуации с персоналом, выяснить насколько эффективна кадровая политика и на этой основе разработать новые направления формирования и реализации кадровой политики в ООО МКК «Фристайл».

Таким образом, подводя итоги результатов теоретического и методического исследования, необходимо сделать следующие выводы:

1) Определено, что кадровая политика является одним из важнейших инструментов управления организацией, от эффективности которой будет зависеть и эффективность деятельности организации. Кадровая политика должна быть направлена не только на создание благоприятных условий труда, но и на обеспечение возможности продвижения сотрудников по карьерной лестнице, на формирование их уверенности в завтрашнем дне.

2) Выявлены различные типы кадровой политики организации. В частности, в зависимости от взаимодействия с внешней средой кадровая политика делится на открытую и закрытую, а в зависимости от уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий делится на пассивную, реактивную, превентивную и активную.

3) Разработаны методические подходы к исследованию, которые включают изучение кадровых документов организации, и проведение анкетного опроса сотрудников, который проведен на основе специально разработанной анкеты, состоящей из шести разделов и позволяющей исследовать тип кадровой политики, особенности подбора и расстановки персонала, формирования и подготовки резерва на выдвижение, оценки и аттестации персонала, развития персонала, мотивации и стимулирования персонала организации.

2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ООО МКК «ФРИСТАЙЛ»

2.1. Определение типа кадровой политики в ООО МКК «Фристайл»

Как было отмечено в первой главе, одна из классификаций кадровой политики организации делит ее на открытую и закрытую. Для определения типа кадровой политики, характерной для ООО МКК «Фристайл», сотрудникам было предложено построить профиль кадровой политики (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Построение профиля кадровой политики ООО МКК «Фристайл»

Закрытая	1	2	3	4	5	Открытая
Организация закрыта для потенциальных сотрудников			○			Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне
Организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня						Новый сотрудник может начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства
Руководство организации приветствует ротацию кадров внутри организации						Организация принимает на работу специалиста, обладающего соответствующей квалификацией, без опыта работы
Обучение и развитие персонала часто проводится во внутрикорпоративных центрах						Обучение и развитие персонала часто проводится во внешних центрах
Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы						Адаптация персонала основана на внедрении новых для организации подходов, предложенных новичками
Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании						Возможность карьерного роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, с одной стороны, а с другой – вполне вероятно «головомозжительная карьера» за счет высокой мобильности кадров
Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном признании)						Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)

Средняя оценка открытости (закрытости) кадровой политики ООО МКК «Фристайл» равна 3,4 балла. Исходя из этой оценки, сделать вывод об однозначности типа кадровой политики нельзя, хотя в большей степени, конечно, кадровую политику организации можно охарактеризовать как открытую, в частности по следующим факторам:

- организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне;
- организация принимает на работу специалиста, обладающего соответствующей квалификацией, без опыта работы;
- возможность карьерного роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, с одной стороны, а с другой – вполне вероятна «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров;
- предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному).

То, что в ООО МКК «Фристайл» скорее открытая кадровая политика свидетельствуют и некоторые следующие ответы респондентов.

Установлено, что 44% сотрудников работающих в организации, нашли работу самостоятельно (рис. 2.1), а это означает, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.



Рис. 2.1. Источники, из которых сотрудники организации узнали о предлагаемой работе

Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях.

Но в то же время 37% респондентов отметили, что были приняты на работу по знакомству. Это, в свою очередь, свидетельствует о закрытости кадровой политики.

Открытую кадровую политику подтверждают ответы респондентов об источниках найма персонала: 89% указали, что в организации в основном используются внешние источники набора персонала (рис. 2.2). Это означает, что новые специалисты, могут легко занять высокую должность с первых дней работы в организации.

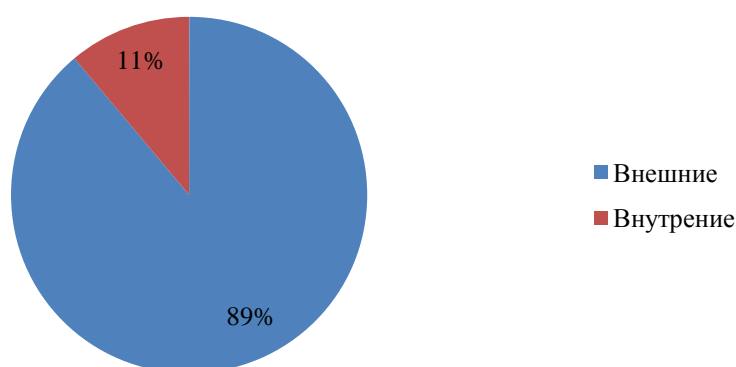


Рис. 2.2. Источники набора персонала в организацию

Среди внешних источников набора сотрудников в организацию 54% респондентов отметили «объявления», 40% - «сарафанное радио», 3% - служба занятости (рис. 2.2).

Таблица 2.2

Внешние источники набора сотрудников в организацию

Внешние источники набора сотрудников в организацию	Количество респондентов	
	чел.	%
По объявлениям	40	54
С помощью службы занятости	2	3
«сарафанное радио»	30	40
Кадровые агентства	0	0
Все источники в определенной мере	2	3

Другая классификация кадровой политики организации выделяет такие типы как пассивная, превентивная, реактивная и активная кадровая политики. Для определения типа кадровой политики ООО МКК «Фристайл» по этой классификации респондентам было предложено дать оценку характеристикам текущей кадровой политики их организации, а также выделить предпочтительную кадровую политику. Исследование показало, что текущий тип кадровой политики на 56,93% охарактеризован как активная кадровая политика, 23,47% - превентивная кадровая политика, 11,64% - реактивная кадровая политика, 7,96% - пассивная кадровая политика (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Оценка текущего (существующего на данный момент) и предпочтительного (желательного) состояния кадровой политики ООО МФО «Фристайл»

Характеристика направлений кадровой политики	Оценка	
	Теперь	Предпочтительно
А) пассивная	7,96	5,38
Б) реактивная	11,64	9,36
В) превентивная	23,47	19,03
Г) активная	56,93	66,23
	100	100

В целом, можно уверенно сказать, что компания ООО МКК «Фристайл» характеризуется высоким уровнем работы с персоналом. В компании производится мониторинг производственного климата и мотивации сотрудников, разработка различных программ по улучшению кадровой политики в целом. Рисунок 2.3. наглядно характеризует текущие и предпочтительный тип кадровой политики, отмеченный опрошенными сотрудниками ООО МКК «Фристайл». На рис. 2.3 видно, что действующая кадровая политика соответствует предпочтительной кадровой политике для сотрудников, т.е. активной.

Таким образом, в ООО МКК «Фристайл» авантюрная активная кадровая политика, так как диагностика состояния персонала проводится недостаточно объективно, средств для долгосрочного прогнозирования в этой сфере не

применяются, недостаточная гибкость при возникновении непредвиденных факторов.

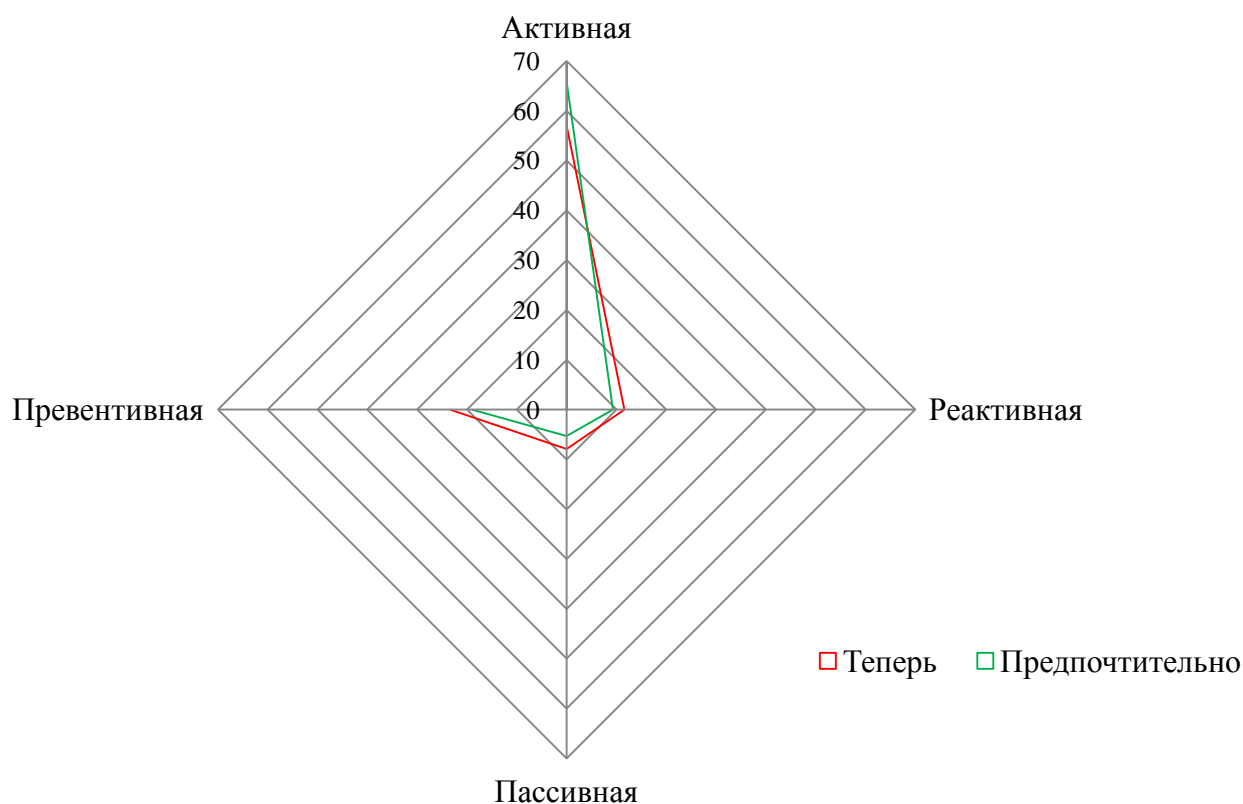


Рис. 2.3. Тип кадровой политики ООО МКК «Фристайл» (текущий и предпочтительный)

Однако, цели кадрового развития ставятся и программы для их реализации разрабатываются. По степени открытости и уровню взаимодействия со средой политика открытая это означает, что организация ведет агрессивную политику завоевания рынка ориентированную на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

2.2. Мониторинг составляющих кадровой политики ООО МКК «Фристайл»

В кадровой политике ООО МКК «Фристайл» можно выделить следующие функциональные направления:

- подбор и расстановка персонала;
- формирование и подготовка резерва на выдвижение;
- оценка и аттестация персонала;
- развитие персонала;
- мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.

Анкетный опрос подразумевал изучение мнения сотрудников по этим составляющим кадровой политики. Проанализируем результаты анкетного опроса сотрудников ООО МКК «Фристайл».

Один из блоков вопросов касался подбора и расстановки персонала в организации. При приеме на работу в микрокредитную компанию «Фристайл» кандидату подробно объясняют его обязанности в соответствии с предполагаемой должностью, что подтвердили 70% опрошенных сотрудников. Отметили, что обязанности были объяснены «более чем подробно», 11% сотрудников. И только 19% респондентов утверждают, что об обязанностях работнику рассказали «только бегло» (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Объяснение содержания работы при найме сотрудников в компанию

Объяснение содержания работы при найме сотрудников в компанию	Количество респондентов	
	чел.	%
Более чем подробно	6	11
Подробно	38	70
Только бегло	10	19
Совсем не объясняли	0	0
Итого	54	100

Выявлено, что перед тем как принять работника на должность в ООО МКК «Фристайл», осуществляется профессиональная оценка знаний кандидата. 29% респондентов отметили, что знания проверялись, 67% ответили «скорее да, чем нет». Только 4% опрошенных сотрудников ответили, что знания проверялись скорее поверхностно (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Проверка профессиональных знаний при приеме на работу в компанию

Проверка профессиональных знаний при приеме на работу в компанию	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	16	29
Скорее да, чем нет	36	67
Скорее нет, чем да	2	4
Нет	0	0
Итого	54	100

В большинстве случаев работу в компании начинается со знакомства с ее историей создания и развития, что формирует определенную организационную культуру у новых сотрудников, прививает им существующие традиции, обычаи, ценности. В исследуемой организации ее историю знают все сотрудники, но источники знакомства с ней различные. Так 56% респондентов узнали про компанию при приеме на работу, 26% узнавали историю в течение работы в компании, и только 18% сотрудникам известна только малая часть истории компании (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Знание сотрудниками истории компании

Знание сотрудниками истории компании	Количество респондентов	
	чел.	%
Да, об рассказывалось при приеме на работу	30	56
Да, но об этом узнал (а) самостоятельно в процессе работы	14	26
Известна лишь малая часть	10	18
Нет, мне неизвестна история компании	0	0
Итого	54	100

Одним из важных аспектов в начале работы сотрудника в организации является процесс его адаптации, т.к. адаптация напрямую влияет на его решение – оставаться ли на данной работе или искать новое место трудовой деятельности. Процесс адаптации представляет собой «специальную процедуру по введению нового сотрудника в деятельность организации, направленную на

способствование снятия большего числа проблем, возникающих в ходе работы»³⁴.

Выявлено, что в ООО МКК «Фристайл» 59% сотрудников проходили первоначальное обучение, у сотрудников 30% первое время был наставник, у 7% сотрудников адаптация проводилась в виде инструктажа, 4% респондентов помогла в адаптации поддержка коллектива (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Формы адаптации новых сотрудников в организации

Формы адаптации новых сотрудников в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Инструктаж	4	7
Первоначальное обучение	32	59
Поддержка коллектива	2	4
Наставничество	16	30
Итого	54	100

Ряд вопросов анкеты охватывал особенности формирования и подготовки резерва на выдвижение, т.к. формирование кадрового резерва является составной частью развития персонала и планирования карьеры. Работа с кадровым резервом тесно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом. Большая часть сотрудников (52%) считают, что в организации формируется кадровый резерв и осуществляется работа по его развитию. 48% не знают о наличии резерва и возможностях развития (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Наличие кадрового резерва и работ по его развитию в организации

Наличие кадрового резерва и работ по его развитию в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	28	52
Нет	0	0
Не знаю	26	48
Итого	54	100

Кадровый резерв создается с целью замены руководителей, выбывающих с управленческих должностей по различным причинам. Создание кадрового

³⁴ Кудымова М. А., Жвик Е. И. Роль адаптации персонала в кадровой политике организации [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы IV Междунар. науч. конф.— Чита: Издательство Молодой ученый, 2016. —С. 64-65.

резерва в организации позволяет оценивать состав работников, изучить деловые и личностные качества работников, включенных в резерв, повышать их квалификацию и далее выдвигать кандидатов из резерва на руководящие должности. 93% опрошенных сотрудников ООО МКК «Фристайл» отметили, что сотрудники, зачисленные в резерв на выдвижение, имеют больше возможностей для карьерного роста (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Наличие возможности для карьерного роста сотрудников, входящих в резерв на выдвижение

Наличие возможности для карьерного роста сотрудников, входящих в резерв на выдвижение	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	14	26
Скорее да, чем нет	36	67
Скорее нет, чем да	4	7
Нет	0	0
Итого	54	100

Следующий блок анкеты охватывал вопросы, связанные с аттестацией персонала в организации. Очевидно, что аттестация один из самых эффективных способов оценки деятельности персонала, поэтому все опрошенные сотрудники отметили, что аттестация персонала в ООО МКК «Фристайл» проводится (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Проведение аттестации персонала в организации

Проведение аттестации персонала в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	54	100
Нет	0	0
Итого	54	100

Установлено, что аттестация персонала в ООО МКК «Фристайл» осуществляется регулярно, а именно раз в квартал, что позволяет четко проанализировать и, если необходимо, предпринять меры по повышению эффективности текущей работы сотрудников, определить соответствие деловых

качеств и уровня квалификации сотрудников занимаемой ими должности или выполняемой ими работы (табл. 2.11).

Аттестацию персонал проходит внутри организации прямо на рабочем месте (табл. 2.12).

Проводит аттестацию в ООО МКК «Фристайл» высшее руководство, что позволяет экономить время и средства (табл. 2.13).

Таблица 2.11

Периодичность проведения аттестации персонала в организации

Периодичность проведения аттестации персонала в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Раз в месяц	0	0
Раз в квартал	54	100
Раз в год	0	0
Свой вариант	0	0
Итого	54	100

Таблица 2.12

Место проведение аттестации персонала организации

Место проведение аттестации персонала организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Во внешних центрах	0	0
Во внутрикорпоративном центре	0	0
На рабочем месте	54	100
Итого	54	100

Таблица 2.13

Сотрудник, который проводит аттестацию в организации

Сотрудник, который проводит аттестацию в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Специалист во внешнем центре	0	0
Специально приглашённый специалист во внутрикорпоративном центре	0	0
Специально приглашённый специалист на рабочем месте	0	0
Высшее руководство во внутрикорпоративном центре	0	0
Высшее руководство на рабочем месте	54	100
Итого	54	100

Очень важно, чтобы сотрудники организации заранее знали критерии эффективности своей деятельности, по которым их будут оценивать. 78% респондентов отметили, что руководство оценивает их труд по четким,

известным им критериям. К сожалению, 22% респондентов не знают, по каким критериям оцениваются эффективность их деятельности (табл. 2.14). Этот аспект может служить демотиватором трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Фристайл» и снижать ее эффективность.

Таблица 2.14

Оценка труда сотрудников руководством организации

Оценка труда сотрудников руководством организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Да, оценивается по четким критериям, которые мне известны	42	78
Вроде бы оцениваются, но не понятно, по каким критериям	12	22
Оценивается, но очень редко, от случая к случаю	0	0
Такое ощущение, что моя работа руководство вообще не интересует	0	0
Итого	54	100

Отдельный ряд вопросов анкеты посвящен изучению процесса развития персонала в организации. Под развитием персонала понимается комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной компетентности персонала организации для более эффективного достижения ее целей и задач. Развитие персонала должно включать определённый комплекс мер, в частности профессиональное обучение; переподготовка и повышение квалификации кадров; ротация; делегирование полномочий; планирование карьеры персонала в организации.

Разберемся, какие из указанных составляющих процесса развития персонала, присутствуют в ООО МКК «Фристайл».

Выявлено, что только 41% респондентов знают о наличии в ООО МКК «Фристайл» специальных программ по обучению и повышению квалификации персонала, 59% затруднились ответить на этот вопрос (табл. 2.15). Это скорее свидетельствует о том, что такие программы существуют не для всех категорий сотрудников.

Таблица 2.15

Наличие в организации программ по обучению и
повышению квалификации персонала

Наличие в организации программ по обучению и повышению квалификации персонала	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	22	41
Нет	0	0
Затрудняюсь ответить	32	59
Итого	54	100

Только 30% респондентов в течении последних трех лет проходили обучение или повышение квалификации, 70% - не повышали свою квалификацию в последние годы (табл. 2.16). Это является негативным моментом процесса развития персонала, т.к. в условиях перехода нашей страны к цифровой экономике знания очень быстро устаревают, требуется их постоянное обновление, формирование новых умений и навыков, развитие нужных компании профессиональных компетенций.

Таблица 2.16

Обучение и повышение квалификации персонала организации
в течение последних трех лет

Обучение и повышение квалификации персонала организации в течение последних трех лет	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	16	30
Нет	38	70
Итого	54	100

Выявлено, что большая часть персонала организации (70%) имеет желание профессионально развиваться и расти (табл. 2.17). Руководству ООО МКК «Фристайл» необходимо учесть этот момент, предусмотрев разработку собственных краткосрочных программ повышения квалификации для различных категорий персонала своей организации или использование образовательных услуг различных образовательных организаций. Это позволит компании идти в ногу со временем.

Таблица 2.17

Наличие у сотрудников организации желания профессионального роста

Наличие у сотрудников организации желания профессионального роста	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	38	70
Нет	16	30
Итого	54	100

Для 37% опрошенных сотрудников основным мотивом профессионального роста оказалось желание профессионального развития. 32% опрошенных сотрудников связывают свой профессиональный рост с возможностью карьерного роста. Потребности саморазвития являются мотивом профессионального роста для 26% респондентов, и только 5% отметили, что для них мотивом профессионального роста является интерес и любовь к профессии (табл. 2.18).

Таблица 2.18

Мотивы профессионального роста у сотрудников организации

Мотивы профессионального роста у сотрудников организации	Количество респондентов	
	чел.	%
С перспективами и желанием карьерного роста	12	32
С желанием профессионального развития	14	37
С интересом и любовью к профессии	2	5
С потребностью саморазвития	10	26
Итого	38	100

Выявлено, что руководство ООО МКК «Фристайл» использует различные мотивационные способы, побуждающие сотрудников к профессиональному росту. Во-первых, 58% респондентов, конечно, отметили материальное стимулирование в виде премии. Такой мотивационный способ как карьерный рост после обучения отметили 19% респондентов, возможность бесплатно пройти обучение или повышение квалификации отметили 4% опрошенных сотрудников. При этом 19% респондентов считают, что мотивационные способы пробуждения к профессиональному росту в организации не применяются (табл. 2.19).

Таблица 2.19

Мотивационные способы побуждения к профессиональному росту в
организации

Мотивационные способы побуждения к профессиональному росту в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Премия	32	58
Бесплатное обучение	2	4
Возможность карьерного роста после обучения	10	19
Не применяются	10	19
Другое	0	0
Итого	54	100

Заключительный блок вопросов анкеты раскрывает проблемы организации, связанные с мотивацией и стимулированием персонала.

Целью системы мотивации любой организации является создание условий для максимального использования имеющегося трудового потенциала организации.

Удовлетворенность сотрудников ООО МКК «Фристайл» системой мотивации достаточно высокая. Больше половины (92%) опрошенных сотрудников удовлетворены мотивационными мерами, осуществляемыми руководством ООО МКК «Фристайл». Только 8% работников не удовлетворены системой мотивацией в организации (табл. 2.20).

Таблица 2.20

Удовлетворенность сотрудников системой мер по мотивации в организации

Удовлетворенность сотрудников системой мер по мотивации в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	20	37
Удовлетворен	30	55
Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	2	4
Не удовлетворен	2	4
Итого	54	100

По мнению 79% опрошенных сотрудников оплата их труда соответствует объёму и сложности выполняемой работы, 16% склонны считать, что оплата скорее не соответствует выполняемой ими работе (табл. 2.21).

Мнение сотрудников о соответствии оплаты труда объёму и сложности
выполняемой ими работы

Мнение сотрудников о соответствии оплаты труда объёму и сложности выполняемой ими работы	Количество респондентов	
	чел.	%
Скорее соответствует	12	22
Соответствует	32	59
Скорее не соответствует	10	16
Не соответствует	0	0
Итого	54	97

Ряд вопросов анкеты был нацелен на то, чтобы выявить мнение сотрудников организации о наиболее важных для них стимулах производственной и социальной жизни, факторах, повышающих их производительность труда, а также факторах, делающих работу более привлекательной. Это позволит руководству организации учесть пожелания сотрудников при разработке мотивационных и стимулирующих программ, направленных по повышению эффективности деятельности сотрудников.

Установлено (табл. 2.22), что для 20% респондентов главным стимулом производственной и социальной жизни сотрудников является размер заработка. Для 18% сотрудников важен такой стимул, как хорошие отношения с коллегами и с руководителем организации. Возможность продвижения по службе играет немало важную роль для 13% респондентов, что достаточно хорошо развито в ООО МКК «Фристайл». Одинаковый результат в 11% набрали такие стимулы, как «справедливость вознаграждения», «комфорт на рабочем месте» и «уважение, авторитет, престиж, признание заслуг». Гарантия сохранения работы важна только для 9% респондентов, т.е. большинство сотрудников в целом не держатся за свою должность. Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности и учет их мнения при принятии решения важны только для 3% респондентов, и только 1 % набрал такой стимул как проявление творчества в работе, что обусловлено, по-видимому, отсутствием необходимости творческого подхода к выполнению своих обязанностей для менеджеров ООО МКК «Фристайл».

Стимулы производственной и социальной жизни сотрудников организации

Стимулы производственной и социальной жизни сотрудников организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Размер заработка	36	20
Гарантия сохранения работы	16	9
Справедливость вознаграждения	20	11
Комфорт на рабочем месте	20	11
Уважение, авторитет, престиж, признание заслуг	20	11
Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности	6	3
Возможность проявить творчество в работе	2	1
Учет мнения при принятии решения	6	3
Возможность продвижения по службе	24	13
Хорошие отношения с коллегами и с руководством	32	18

Опрошенные сотрудники организации дали оценку факторам, повышающим производительность труда персонала организации (рис. 2.4, табл. 2.23).



Рис. 2.4. Факторы, повышающие производительность труда персонала организации

Таблица 2.23

Факторы, повышающие производительность труда персонала организации

Факторы, повышающие производительность труда персонала организации	Средняя оценка	Ранг
Стабильный заработок	8,8	1
Хорошие шансы продвижения по службе	8,6	2
Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства	8,5	3
Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности	8,3	4
Работа, заставляющая думать самостоятельно	8,2	5
Интересная работа, требующая творческого подхода	8,2	5
Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата)	8,1	6
Сложная и трудная работа	8,1	6
Высокая степень ответственности	7,9	7

Первый ранг присвоен такому фактору как стабильный заработок, т.е. персонал эффективно работает, когда уверен в своем стабильном заработке. Второй ранг получил такой фактор как хорошие шансы продвижения по службе, при этом опрошенные сотрудники считают, что в организации вполне хорошие шансы продвинутся вверх по карьерной лестнице. Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства определено респондентами на третье по важности место. На четвертое место попал фактор, который повышает производительность труда персонала, - это выполнение работы, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности. Далее в порядке убывания рангов – выполнение работы, заставляющей думать самостоятельно или интересной работы, требующей творческого подхода, оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата), сложная и трудная работа и оказалась высокая степень ответственности.

Следующий вопрос позволил определить факторы, делающие работу для опрошенных сотрудников более привлекательной. Самый важный фактор, делающий работу более привлекательной это работа без стресса и большой напряженности. Далее респонденты отметили не менее важные факторы - «стабильная работа без угрозы увольнения» и «дополнительные льготы».

Остальные факторы (они тоже получили достаточно высокую оценку 8,9 или 8,8), которые делают работу более привлекательной, приведены в табл. 2.24.

Таблица 2.24

Факторы, делающие работу более привлекательной

Факторы, делающие работу более привлекательной	Средняя оценка
А. Работа без большого напряжения и стресса	9,3
Б. Удобное расположение офиса	8,8
В. Отсутствие на рабочем месте шума и каких-либо загрязнений	8,8
Г. Работа с людьми, которые вам нравятся	8,9
Д. Хорошие отношения с непосредственным начальником	8,9
Е. Достаточная информация о том, что вообще происходит в компании	8,9
Ж. Стабильная работа без угрозы увольнения	9
З. Гибкое рабочее время (гибкий график)	8,9
И. Справедливое распределение объемов работ	8,8
К. Дополнительные льготы	9

Современные ученые отмечают, что важным мотивационным фактором повышения эффективности деятельности персонала организации является нематериальная мотивация, в частности совместное проведение различных мероприятий. Удовлетворение духовных и культурных потребностей, участие в общественных процессах, приобщение к спорту и искусству развивает организационную культуру организации, формирует внутренние ценности и традиции, которые отличают данную организацию от всех других.

Как видно из результатов анкетного опроса (табл. 2.25), уровень проведения в организации общих культурных мероприятий низкий, так как 92% респондентов отметили, что посещают массовые мероприятия лишь раз в год, а то и реже. Только 4% опрошенных сотрудников отметили, что общие мероприятия проводятся только для определённой группы сотрудников.

Таблица 2.25

Проведение в организации общих культурных мероприятий

Проведение в организации общих культурных мероприятий (выезды на природу, совместные походы с кино и т.д.)	Количество респондентов	
	чел.	%
Проводятся, они традиционны	2	4
Проводятся, но редко (раз в год и реже)	50	92
Не проводятся совсем	0	0
Проводятся только для определённой группы сотрудников	2	4
Итого	54	100

2.3. Исследование работы кадровой службы ООО МКК «Фристайл»

Главным объектом кадровой политики компании является – персонал. Состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений называется организационной структурой управления организацией, то есть это форма разделения труда по управлению предприятием.

В ООО МКК «Фристайл» каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенных функций управления или работ. При этом должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение функций и достижение поставленной цели. Организационная структура управления ООО МКК «Фристайл» выглядит следующим образом (рис. 2.5). Во главе как в любой организации стоит директор, в его подчинении такие отделы, как бухгалтерия, юридический отдел, отдел развития, отдел кадров и охраны труда и координаторы. И уже координатор осуществляет контроль работы других сотрудников. Анализируя организационную структуру можно сказать, что в составе ООО МКК «Фристайл» подразделения разбиваются, в соответствии с выполняемыми функциями, на 4 сектора (бухгалтерия, юридический, заместители директора и административно-управленческий персонал). Каждый сектор включает в себя ряд отделов, которые распределены по принципу специализации.

Юридический отдел занимается соблюдением законности оформления документов, урегулированием экономических отношений, заключением договоров, выставлением претензий, составлением правовых документов. Так же осуществляется контроль грамотности юридических действий в ООО МКК «Фристайл» и правомочность в отношениях с другими предприятиями.

Значимость бухгалтерии в деятельности предприятия, очень велика. Здесь сосредоточен результат работы всех подразделений, в цифрах показана четкая картина состояния и движения денежных средств, фондов, о финансовых результатах деятельности компании.

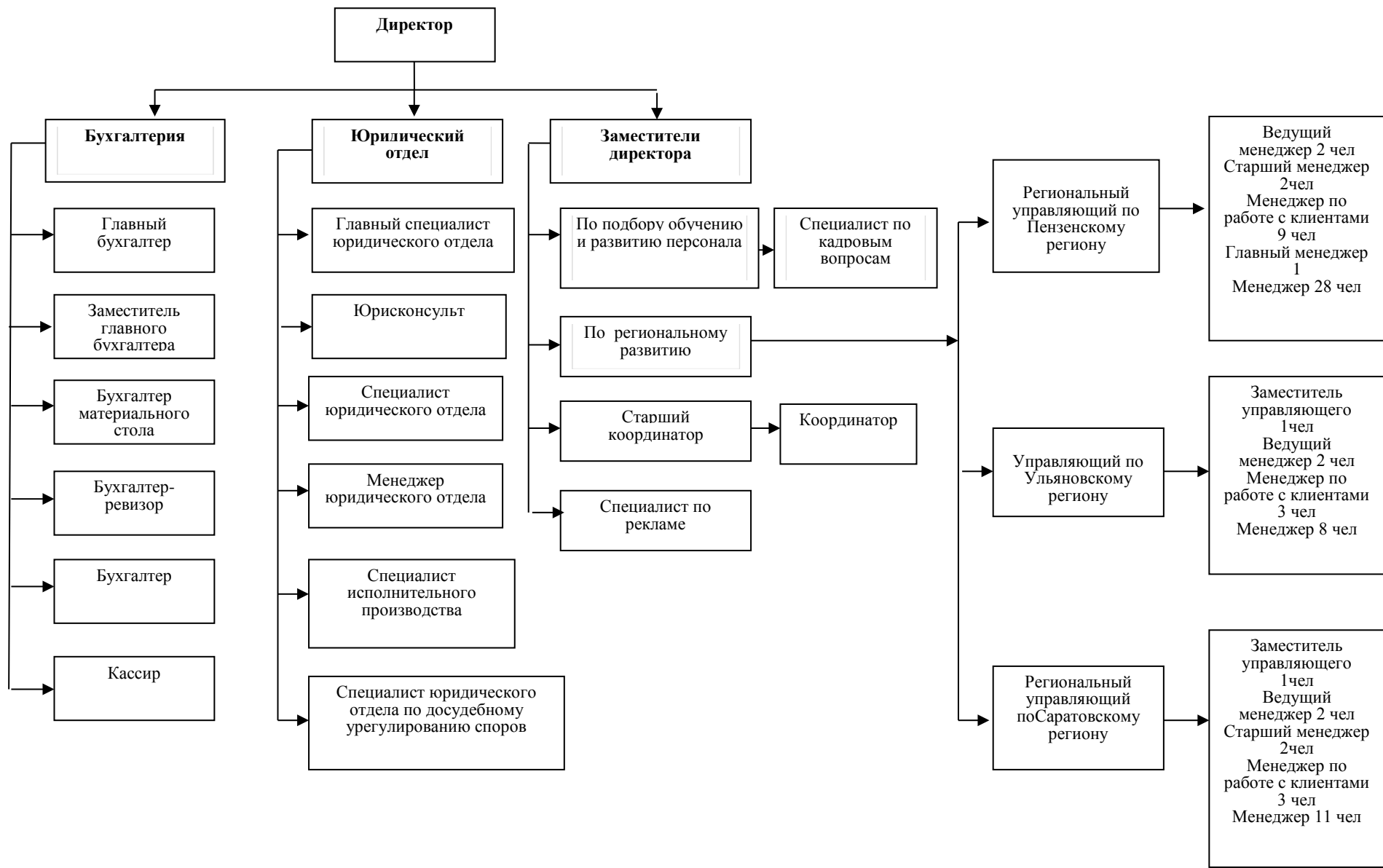


Рис. 2.5 Организационная структура ООО МКК «Фристайл»

Заместители являются такими же руководителями, но охватывают более узкую, часто специализированную, область деятельности компании. Так появляется, заместитель по региональному развитию, или заместитель по подбору, обучению и развитию персонала.

В организационной структуре «Фристайл» соблюдается логичность представления должностей и подразделений.

Для детального анализа организационно-управленческой структуры ООО МКК «Фристайл» необходимо рассмотреть штатное расписание.

Разработка штатного расписания в ООО МКК «Фристайл» применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации в соответствии с ее уставом (приложение 3).

Штатное расписание в компании представляет собой документ, фиксирующий численность штатного состава организации с распределением единиц по должностям и структурным подразделениям. Конечно, еще оно содержит сведения о должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы, но это уже конфиденциальная информация.

Разработкой штатного расписания на предприятии ООО МКК «Фристайл» занимается кадровая служба с непосредственным взаимодействием с отделом бухгалтерии. При необходимости разработки штатного расписания, в компании «Фристайл» вначале создается приказ о возложении на конкретного работника обязанностей по созданию проекта штатного расписания, в нем устанавливается срок создания проекта штатного расписания. Обязательным условием подготовки проекта штатного расписания является согласованность его с руководителями подразделений предприятия.

Для оформления штатного расписания в ООО МКК «Фристайл» используется форма № Т-3 унифицированных форм, утвержденного Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004г. № 1. Порядок расположения структурных подразделений и должностей в них определяется руководителем организации. В каждое структурное подразделение включает штатные должности по всем категориям персонала с указанием специальности,

начиная с высшего и заканчивая младшим звеном: административно-управленческий персонал, Юридический отдел, бухгалтерия и магазины микрофинансирования. Общее количество штатных единиц по штатному расписанию соответствует расчетной численности по фонду заработной платы, предусмотренной в смете. Наименования структурных подразделений и должностей в штатном расписании пишутся в именительном падеже в соответствии с перечнями должностей служащих и рабочих профессий. Штатное расписание в ООО МКК «Фристайл» было разработано и утверждено в 2006 году, в последствии, в штатное расписание вносились изменения. Последнее изменение штатного расписания было 30.11.2017. Согласно штатному расписанию количество штатных единиц ООО МКК «Фристайл» составляет 111 единиц. Анализ штатного расписания позволяет отследить изменения в штатном расписании за выбранный период времени.

Для того что бы знать не только сколько работников, но и какие у них обязанности, формируется должностная инструкция. Что представляет собой документ, который указывает круг поручений, обязанностей, работ, которые должно выполнить лицо, занимающее данную должность в компании (приложение 4).

В рамках данной выпускной квалификационной работы, посвященной исследованию кадровой политики организации, проанализируем должностные инструкции специалиста по кадровым вопросам и заместителя директора по подбору, обучению и развитию персонала.

Первый раздел должностной инструкции называется «Общие положения», где у специалиста по кадровым вопросам говорится о том, что «специалист по кадровым вопросам относится к категории специалистов, назначается на должность и освобождается от должности приказом директора, должен иметь высшее образование и стаж работы по специальности не менее 1 года, а так же какими кодексами, правилами и уставами должен руководствоваться в своей работе».

В должностной инструкции заместителя директора по подбору, обучению и развитию персонала, говорится о том, что он «относится к категории руководителей, может быть назначено назначается лицо с высшим профессиональным образованием и стажем работы по специальности на руководящих и других должностях по управлению персоналом не менее 5 лет, итак же как и специалист по кадровым подчиняется непосредственно директору компании».

Второй раздел посвящен описанию функций, которые возлагаются на специалиста по кадровым вопросам, такие как «ведение учета личного состава, разработка мероприятий по снижению текучести кадров, оформление документации по кадрам, проверка соблюдения графиков отпусков».

В должностной инструкции заместителя директора по подбору, обучению и развитию персонала «Функции» не прописаны.

В разделе «Должностные обязанности». Для выполнения возложенных на него функций специалист по кадровым вопросам обязан «оформлять прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, ознакомить, под роспись, с правилами внутреннего трудового распорядка работников при приеме на работу, производить подсчет трудового стажа, выдавать справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, изучать причины текучести кадров, участвовать в разработке мероприятий по снижению текучести кадров, заниматься выявлением рисков своей профессиональной области, принимать участие в разработке мероприятий по воздействию на риски».

Должностная инструкция заместитель директора по подбору, обучению и развитию персонала, включает в себя «пошаговое» описание обязанностей, «Организует управление формированием, развитием и использованием персонала компании на основе реализации трудового потенциала каждого работника, разрабатывает и внедряет планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, программы обучения, выбирает средства и методы обучения».

Перекликаются должностные обязанности и совершаются совместно со специалистом по кадровым вопросам, такие как, помощь « в работе по формированию кадровой политики, стратегии развития предприятий, с подготовкой и формированием резерва кадров».

В разделе «Права» закрепляется круг прав, необходимых работнику для реализации возложенных на него обязанностей, а также порядок осуществления этих прав. Так специалист по кадровым вопросам имеет право «подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции, вносить на рассмотрение руководителям структурных подразделений предложения по улучшению деятельности работы с персоналом». Также имеет право «повышать квалификацию, проходить переподготовку за счет средств организации, получать ежегодный оплачиваемый отпуск», что в правах заместителя директора по подбору, обучению и развитию персонала, не указано.

Зато в правах заместителя директора по подбору, обучению и развитию персонала прописано, что имеет право «Представлять интересы компании, давать распоряжения, визировать и подписывать документацию, вести переписку во взаимоотношениях со всеми структурными подразделениями предприятия по вопросам управления персоналом, производить проверки деятельности структурных подразделений по вопросам управления персоналом».

В разделе «Ответственность» специалист по кадровым вопросам и заместитель директора по подбору, обучению и развитию персонала одинаково несут ответственность «за неисполнение своих должностных обязанностей, за несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации».

С должностной инструкцией руководитель обязан ознакомить работника под расписку.

Однако, для того, чтобы должностные инструкции могли эффективно выполнять стоящие перед ними задачи, реальность, отраженная в них, должна полностью соответствовать действительности.

Таким образом, при исследовании работы кадровой службы ООО МКК «Фристайл», мы определили, что нагрузка сотрудников распределена равномерная, согласно штатному расписанию, которое полностью соответствует требованиям, организационная структура предприятия совершенно ясна, обязанности и управленческие полномочия сотрудников четко распределены и прописаны в должностной инструкции.

Таким образом, результаты исследования кадровой политики ООО МКК «Фристайл» позволяют сделать следующие выводы:

1) Определен тип кадровой политики организации, а именно в организации принята авантюрная активная кадровая политика, характеризующая тем, что диагностика состояния персонала проводится недостаточно объективно, средства для долгосрочного прогнозирования в этой сфере не используются, выявлена недостаточная гибкость при возникновении непредвиденных факторов. По степени открытости и уровню взаимодействия с внешней средой политика открытая, что означает принципиальную ориентацию руководства на внешний персонал, достаточно высокую степень открытости к внешней среде при формировании кадрового состава.

2) Среди положительных моментов, характеризующих кадровую политику организации, следует выделить:

- рациональный подбор и расстановку кадров;
- систематическую аттестацию персонала на рабочем месте;
- соответствие оплаты труда сотрудников выполняемой работе;
- уверенность персонала в своем стабильном заработке;
- удовлетворенность сотрудников системой мотивации труда в организации.

3) Среди негативных моментов, а скорее резервов, которые выявлены в осуществлении кадровой политики организации, необходимо отметить:

- развитие сотрудников со стороны компании производится крайне редко;

– о формировании кадрового резерва и осуществлении его подготовки знают только 52% респондентов;

– недостаточно развита корпоративная культура в организации и уровень проведения общих культурных мероприятий.

4) Работы по управлению персоналом помимо директора организации возложены на заместителя директора по подбору, обучению и развитию персонала и специалиста по кадровым вопросам. В круг вопросов заместителя директора по подбору, обучению и развитию персонала входят вопросы стратегического характера, такие как:

– управление формированием, развитием и использованием персонала компании на основе реализации трудового потенциала каждого работника;

– формирование кадровой политики, определение ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятий и мер по ее реализации;

– оптимизация технологии управления кадрами, методов поиска, отбора и найма работников, их адаптации, обучения, мотивации, перемещения, а также осуществление эффективного контроля за результатами их деятельности;

– разработка и внедрение планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, программы обучения для того чтобы повысить конкурентоспособность компании и др.

Круг задач специалиста по кадровым вопросам ограничен оперативной работой с персоналом, в частности:

– ведение учета личного состава организации;

– участие в разработке мероприятий по снижению текучести кадров;

– оформление документации по кадрам, проверка соблюдения графиков отпусков на предприятии, табелей учета рабочего времени с учетом больничных листов, командировок и отпусков;

– осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Формирование стратегически ориентированной кадровой политики ООО МКК «Фристайл»

Как показало исследование, место и роль кадровой политики в современных условиях значительно возрастает, особенно когда от персонала все в большей степени зависят результаты деятельности организации. В этой связи именно в кадровой политике необходимо закладывать действенные элементы, конструктивно определяющие архитектуру, компоненты и взаимосвязи в системе социально-трудовых отношений. С этих позиций и следует согласиться с мнением А.Б. Зеленцова, что «кадровую политику следует рассматривать как некий закон, совокупность норм и правил, которые работодатель устанавливает для себя по отношению к наемному персоналу в области занятости, организации и эффективности труда, вознаграждения за труд, развития человеческих ресурсов и социальных программ»³⁵.

Как показали результаты исследований, в ООО МКК «Фристайл» сложилась активная кадровая политика. Преимущества, которыми обладает организация, благодаря использованию такого типа кадровой политики, позволяют ООО МКК «Фристайл» добиваться успеха в долгосрочной перспективе. Однако, меняющаяся внешняя среда требует от руководства организаций пристального внимания к сохранению активной кадровой политики.

В результате исследований, проведенных в рамках выпускной квалификационной работы, выявлено, что кадровая политика является одними из основных механизмов формирования и развития конкурентоспособности предприятия.

³⁵ Зеленцов А.Б. Формирование и реализации кадровой политики в системе социально-экономических отношений организации. Дис.на соиск.учен.степ.канд.экон.наук. – М., 2015. – С. 21.

Организация достигает успеха в своей деятельности, при этом особая роль принадлежит работникам. Работа с персоналом одна из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадровой политики.

Одной из наиболее существенных проблем является влияние кадровой политики в системе социально-трудовых отношений на эффективность управления организацией и результаты ее деятельности. Следует повысить результаты кадровой работы, такие как раскрытие творческого потенциала работников и повышение их профессионализма, внедрение инновационных кадровых технологий, улучшающих как качество работы, так и условия труда и стимулирующих работников к самораскрытию (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Новые задачи кадровой политики

Изменяющиеся условия деятельности	Новые задачи кадровой политики
Необходимость обеспечения стабильной перспективы развития микрокредитной организации в жесткой конкурентной борьбе вынуждает предпринимателей внедрять: новые технологии, активизировать инновационные процессы и решать новые задачи кадровой политики	Перспективное развитие персонала
	Применение новых методов трудовой мотивации, выстраивание таких отношений, когда персонал готов разделять с предпринимателем его проблемы и риски
	Растущая значимость планирования персонала
	Повышение квалификации персонала и его приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды

В настоящий момент назрела необходимость пересмотра подходов к разработке и реализации кадровой политики. Кадровую политику следует рассматривать не как обязательный формальный документ, а как важный элемент системы социально-трудовых отношений, от правильности которого зависит не только судьба организации, но и расклад сил в конкурентной среде.

С учетом двух основных видовых признака кадровой политики можно определить наиболее рациональное сочетание преимуществ различных типов кадровой политики и сформировать новый тип кадровой политики микрокредитной организации.

На наш взгляд, наиболее точно терминологическую сущность нового вида кадровой политики, адекватного современным условиям внешней среды микрокредитной организации, можно раскрыть с помощью термина «стратегически ориентированная» кадровая политика. Ее основными характеристиками будет, во-первых, правильное соотношение открытости и закрытости по отношению к внешней среде, и, во-вторых, высокая гибкость и быстрая адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды, в том числе в долгосрочной перспективе.

Составляющие кадровой политики, в рамках которых должны приниматься кадровые управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности микрокредитной организации - это набор персонала; адаптация персонала; обучение и развитие персонала; продвижение персонала; мотивация; безопасность условий труда; внедрение инноваций (табл. 3.2).

Таблица 3.2

**Характеристика содержания
стратегически ориентированной кадровой политики**

№ п/п	Основные элементы кадровой политики	Характеристика элементов кадровой политики
1	Наем и отбор персонала	Организация одновременно прозрачна как для потенциальных, так и для штатных сотрудников,
2	Профессиональная и социальная адаптация персонала	Балансирование вокруг внутренней занятости персонала, поиск новых методов адаптации
3	Развитие персонала	Развитие профессионального и творческого потенциала сотрудников, формирование этики с привлечением различных форм обучения как внутреннего, так и внешнего
4	Профессиональная мобильность персонала	Назначение на вышестоящие должности осуществляется в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений сотрудника, формирование кадрового резерва
5	Система мотивации	Балансирование вокруг мотивации персонала к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации
6	Безопасность условий труда	Стремление к созданию наиболее благоприятных условий труда, разработка более содержательных работ на каждом рабочем месте
7	Внедрение инноваций	Активизация инновационной деятельности персонала

Набор персонала в рамках стратегически ориентированной кадровой политики предполагает наличие конкуренции между кандидатами на вакантные должности, деление рынка труда на внешний и внутренний для сбалансированного комплектования кадров, гибкость программ отбора персонала.

Профессиональная адаптация персонала состоит в балансировании вокруг внутренней занятости персонала, поиске новых методов адаптации.

Развитие персонала – это развитие профессионального и творческого потенциала сотрудников, формирование профессиональной деловой этики с привлечением различных форм обучения.

Профессиональная мобильность персонала или продвижение персонала строится в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника по системе двух направлений в карьере: горизонтально и вертикально.

Система мотивации нацелена на мотивацию персонала к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации.

Работа по обеспечению безопасности условий труда направлена на определение содержания работ на каждом рабочем месте; стремление к созданию более благоприятных условий труда.

Внедрение инноваций основывается на тесной увязке инновационных стратегий и кадровой политики. Сложности могут быть связаны с активизацией инновационной деятельности работников.

Придание новой кадровой политике перечисленных выше качеств – это и есть основная цель разработки стратегически ориентированной кадровой политики.

При этом основное внимание следует уделить устранению тех негативных моментов, которые выявлены в результате мониторинга кадровой политики ООО МКК «Фристайл»:

– развитие сотрудников со стороны компании производится крайне редко;

– о формировании кадрового резерва и осуществлении его подготовки знают только 52% респондентов;

– недостаточно развита корпоративная культура в организации и уровень проведения общих культурных мероприятий.

В связи с этим заместителю директора по подбору, обучению и развитию персонала ООО МКК «Фристайл» предлагается сконцентрироваться на следующих мероприятиях:

1) улучшение системы развития персонала:

– разработка специального плана развития кадрового потенциала ООО МКК «Фристайл»;

– совершенствование системы планирования обучения и повышения квалификации с помощью формирования индивидуальных планов обучения работников и специалистов предприятия;

– применение системы ассесмент-менеджмента;

– создание системы ротации и продвижения кадров на предприятии;

– совершенствование системы мотивации наставников к обучению новичков.

2) формирование резерва кадров:

– замещение отсутствующего руководителя на период командировки, болезни, отпуска;

– привлечение к подготовке и участие в работе обучающих семинаров, курсов, тренингов;

– участие в разработке предложений по улучшению деятельности организации;

– объективную оценку деловых, личностных качеств и готовности кандидата на дальнейшее продвижение;

– индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;

– стажировки в должности на своем предприятии.

3) развитие корпоративной культуры:

- адаптация новичков, обязательное ознакомление с корпоративной культурой и этикой поведения в коллективе;
- размещение ценностей корпоративной культуры, правил и лозунгов в различных сообщениях, брошюрах, на стендах, страницах внутрикорпоративных СМИ;
- использование методов вдохновения сотрудников на работу, а именно: выступления знаменитых людей, тренеров, лучших работников, освещающих цели и достижения коллектива;
- соблюдение традиции в компании (организация торжеств в честь дня рождения организации, федеральных и профессиональных праздников);
- мероприятия по тимбилдингу;
- проведение спортивных мероприятий, экскурсий, турпоездов, совместного досуга вне стен организации;
- видеоролики, посвященные увлечениям сотрудников, проведенных мероприятий и торжеств.

Таким образом, стратегически ориентированная кадровая политика должна ориентироваться на потребности отдельных сотрудников, подразделений, руководящего состава, в рамках которой при выборе программ развития персонала необходимо учитывать различный уровень подготовленности сотрудников организации, сформированный кадровый резерв будет способствовать достижению намеченных целей в кратчайшие сроки, а эффективная корпоративная культура сплоченной команды сотрудников ООО МКК «Фристайл» позволит не только выжить в современных рыночных условиях, но и достичь устойчивой конкурентоспособности на рынке микрокредитных услуг.

3.2. Реализация инновационных кадровых технологий в деятельности ООО МКК «Фристайл»

Современные ученые уверены, что «на пути инновационного развития России одной из важнейших задач в настоящее время предстает внедрение инновационных технологий управления персоналом организации»³⁶.

Инновационный подход к управлению персоналом представляет одну из важнейших составляющих успешного, высоко рентабельного и эффективного бизнеса. Кадровые инновации формируются в традиционных подходах к управлению, что в свою очередь выражается в разработке новых современных кадровых технологий. В современном научном мире существует большое количество инновационных кадровых технологий (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Классификация инновационных кадровых технологий

№п/п	Группы факторов	Инновационные кадровые технологии
1	Технологии в системе формирования кадров, создание кадрового резерва	рекрутинг, HR-менеджмент, ассесмент-менеджмент, аутсорсинг, хэндхантинг
2	Технологии обучения, развития, оценки и аттестации персонала, мотивации персонала	коучинг, HR-менеджмент, event-менеджмент, тимбилдинг, ассесмент-менеджмент, грейдинг, управление конфликтами
3	Технологии высвобождения персонала	аутплейсмент, аутстафинг

Содержание инновационных кадровых технологий приведено в глоссарии к выпускной квалификационной работе.

Как было отмечено в п. 3.1, приоритетными направлениями стратегически ориентированной кадровой политики ООО МКК «Фристайл» в настоящее время являются:

- развитие персонала;
- формирование кадрового резерва;
- развитие корпоративной культуры.

³⁶ Коптева Ж.Ю., Афанасьева Л.А., Афанасьев А.А. Оптимизация кадровой политики предприятия путем внедрения инновационных персонал-технологий // Современный ученый. 2017. № 2. С. 79-82.

Для реализации данных направлений развития кадровой политики могут быть использованы следующие инновационные кадровые технологии:

- HR-менеджмент;
- ассесмент-менеджмент;
- event-менеджмент;
- тимбилдинг.

Первоначальным нововведением можно считать использование в ООО МКК «Фристайл» HR-менеджмента, согласно которому управление персоналом и кадровая работа рассматривается как управление человеческими ресурсами.

Если применять данный подход в ООО МКК «Фристайл», то можно выделить несколько положительных аспектов его применения:

- инициативность сотрудников, являющаяся существенной частью деятельности;
- рост скорости принятия решений;
- оплата труда осуществляется согласно результатам деятельности;
- избавление от разделения труда, практикуется командная работа;
- конфликтные ситуации в коллективе разрешаются благодаря созданию благоприятной обстановки и высокого уровня корпоративной культуры.

Новым этапом в кадровой политики современных организаций является компетентностный подход, в соответствии с которым на смену «узкой» квалификации приходит оценка кадров по их компетенции, то есть по диапазону имеющихся навыков и знаний, которые можно применять в различных областях деятельности.

В ООО МКК «Фристайл» для эффективной разработки управленческих решений и последующего их применения необходим высокий уровень компетенции сотрудников. Для этого руководством компании может быть внедрен ассесмент-менеджмент. Суть данной технологии заключается в проведении с сотрудниками деловых игр на актуальные темы. Данный способ можно применять как для оценки компетенции уже существующих сотрудников и развитие у них дифференцированного подхода к решению

проблемы, так и для проведения конкурса на принятие на определенную должность.

Современная реальность характеризуется повышением социальной значимости мероприятий и событий в общественной жизни сотрудников организации, поэтому значение event-менеджмента в эффективности управления персоналом стремительно возрастает³⁷.

В связи с этим для организации внутренних корпоративных мероприятий, которые направлены на укрепление духа и сплоченности сотрудников, следует задействовать такую кадровую технологию как event-менеджмент. Главным правилом event-менеджмента является использование специальных поводов для организации праздников с максимальной пользой для развития персонала организации.

При проведении корпоративных мероприятий в ООО МКК «Фристайл» будет повышаться:

- командный дух;
- нематериальное мотивирование сотрудников;
- укрепление позиции и авторитета руководства.

Корпоративные мероприятия могут представлять собой:

- мероприятия в сфере досуга (музыкальные, спортивные праздники; дни города и т.д.);
- личные события (юбилеи, свадьбы, дни рождения и т.д.);
- дни открытых дверей, экскурсии, осмотры (музеев и т. п.);
- семинары, конференции, симпозиумы, выступления с докладами;
- собрания, заседания;
- коллективные поездки с познавательной целью.

Праздничное мероприятие будет являться одним из наиболее действенных инструментов, который будет обеспечивать долговременный эффект через формирование имиджа ООО МКК «Фристайл» в глазах сотрудников и повышение их мотивации к труду. Именно корпоративные

³⁷ Хальцбаур У., Йеттингер Э. и др. Event-менеджмент. – М.: Эксмо, 2016. – 384 с.

мероприятия являются одним из эффективных средств формирования корпоративной культуры, обеспечивающим долговременное воздействие на имидж организации. Для руководства ООО МКК «Фристайл» имеет значение информация об уровне мотивации персонала, психологическом климате в коллективе. При проведении корпоративных мероприятий существует возможность эффективнее и дешевле организовать обратную связь.

Так же для сплочения коллектива и повышения эффективности его работы можно использовать тимбилдинг, в структуру которого входят игры, тренинги, специальные упражнения. Он поможет создать у коллектива чувство единства, даст сотрудникам возможность психологической разгрузки, научит работников эффективно взаимодействовать между собой.

Проводя мероприятия по тимбилдингу, можно использовать множество интересных вариантов командообразования:

- исторические мероприятия: позволяют перевоплощаться хоть в фараона Хеопса, хоть в Карла Великого;
- творческие мероприятия: от создания музыкальных групп до рисования картин и постановки спектаклей;
- психологический тимбилдинг: подразумевает тестирование, выполнение заданий, связанных с психологией;
- спортивный тимбилдинг: можно провести хоть бег в мешках, хоть прыжки на скакалке. Чаще всего организуется на открытом воздухе;
- экзотический тимбилдинг: команда готовит сложное, многоэтапное блюдо. Такая кулинария сближает людей.

Для использования тимбилдинга можно обратиться к профессиональным компаниям, которые применяют современные технологии и могут направить любую игру в то русло, которое необходимо.

Таким образом, внедрение нестандартных инновационных подходов в отношении управления персоналом способствует развитию корпоративной культуры организации, повышению сплоченности коллектива, повышению роста производительности труда сотрудников ООО МКК «Фристайл».

3.3. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по развитию кадровой политики организации

На сегодняшний день ключевым направлением кадровой политики ООО МКК «Фристайл», определяющим ее успешное развитие, становится развитие персонала. Политика развития персонала является важным элементом кадровой политики организации, управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели.

Кроме того, политика развития персонала складывается под влиянием факторов внешней и внутренней среды и должна подчиняться ряду требований и принципов. Для поддержания адекватной политики развития персонала необходимы мониторинг и соответствующая корректировка.

Несмотря на то, что подготовка квалифицированных работников и поддержание их квалификационного уровня связаны с большими издержками, ООО МКК «Фристайл» рассматривает затраты на развитие персонала как инвестиции, которые соответственно должны приносить отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Таким образом, становится актуальным вопрос об экономическом обосновании политики развития персонала.

Эффективность обычно рассматривается как соотношение достигнутых результатов и использованных для их достижения ресурсов. Эффективность определяют не только как результативность, но и как действенность и полезность.

В соответствии с предложенными направлениями развития кадровой политики необходимо предусмотреть определенные затраты.

В табл. 3.4 представлены затраты на осуществление мероприятий по улучшению системы развития персонала на 2018 г.

Таблица 3.4

Смета расходов ООО МКК «Фристайл» на внедрение ассесмент-менеджмента (мероприятия по улучшению системы развития персонала) на 2018 г.

Мероприятие	Затраты на 2018 г., руб.
Формирования индивидуальных планов обучения работников и специалистов предприятия	20000
Применение системы ассесмент-менеджмента	30000
Разработка специального плана развития кадрового потенциала	25000
Создание системы ротации и продвижения кадров на предприятии	30000
Совершенствование системы мотивации наставников к обучению новичков	15000
Итого	120000

В табл. 3.5 представлены планируемые затраты на осуществление мероприятий по подготовки резерва кадров в 2018 году.

Таблица 3.5

Смета расходов ООО МКК «Фристайл» HR-менеджмента (мероприятия по подготовке резерва кадров) на 2018 г.

Мероприятие	Затраты на 2018 г., руб.
Индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя	35000
Участие в разработке предложений по улучшению деятельности организации	25000
Замещение отсутствующего руководителя на период командировки, болезни, отпуска	30000
Привлечение к подготовке и участие в работе обучающихся семинаров, курсов, тренингов	25000
Стажировки в должности на своем предприятии	20000
Итого	135000

В табл. 3.6 представлены планируемые расходы на осуществление мероприятий по развитию корпоративной культуры в 2018 году, включающие затраты на event-менеджмент и тимбилдинг.

Таблица 3.6

Смета расходов ООО МКК «Фристайл» на event-менеджмент и тимбилдинг
(мероприятия по развитию корпоративной культуры) на 2018 г.

Мероприятие	Затраты на 2018 г., руб.
Тимбилдинг	
Размещение ценностей корпоративной культуры, правил и лозунгов в различных сообщениях, брошюрах, на стендах, страницах внутрикорпоративных СМИ	5000
Соблюдение традиции в компании (организация торжеств в честь дня рождения организации, федеральных и профессиональных праздников)	10000
Игровые мероприятия по командообразованию	30000
Видеоролики, посвященные увлечениям сотрудников, проведенных мероприятий и торжеств	10000
Event-менеджмент	
Проведение спортивных мероприятий, экскурсий, турпоездок, совместного досуга вне стен организации	50000
Итого	105000

Внедрение инновационных кадровых технологий в развитие сотрудников позволяет выработать оптимальный путь преодоления наиболее актуальных проблем, оценить и закрепить навыки, выработанные в ходе корпоративного обучения, а следовательно, повышения эффективности и достижения желаемых результатов. Если говорить об экономическом эффекте от инновационных подходов, то они достигают своего максимума в течение первых двух-трех месяцев, а затем стабилизируется. Суммарные затраты на внедрении инновационных кадровых технологий приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Смета расходов ООО МКК «Фристайл» на инновационные кадровые технологии на 2018 г.

Мероприятие	Затраты на 2018 г., руб.
HR-менеджмент	135000
Ассесмент-менеджмент	120000
Event-менеджмент	50000
Тимбилдинг	55000
Итого	360000

Рассчитать эффективность отдачи от затрат на реализацию инновационных кадровых технологий можно по формуле (3.1):

$$\mathcal{E}_o = \Pi/З*100\%, \quad (3.1)$$

Затраты (З) на реализацию мероприятий кадровой политики запланированы в размере 360 тыс.руб.

Чистая прибыль ООО МКК «Фристайл» за 2017 год составила 4788 тыс.руб.

Рассчитаем прогнозные значения показателя эффективность отдачи от затрат на реализацию инновационных кадровых технологий в трех вариантах: пессимистичный, реалистичный и оптимистичный прогноз.

Предположим, что при пессимистичном прогнозе прибыль, полученная от реализации инновационных кадровых технологий составит 8% от чистой прибыли, полученной в 2017 году, и будет равна 383,04 тыс.руб.

При реалистичном прогнозе – 10%, что составит 478,8,08 тыс.руб.

При оптимистичном прогнозе – 12%, что составит 574,56 тыс. руб.

Рассчитаем прогноз эффективности от реализации инновационных кадровых технологий:

а) пессимистичный прогноз

$$\mathcal{E}_n = 383,04/360*100 = 106,4\%$$

б) реалистичный прогноз

$$\mathcal{E}_p = 478,8/360*100 = 133\%$$

в) оптимистичный прогноз

$$\mathcal{E}_o = 574,56/360*100 = 159,6\%$$

В целом, можно с уверенностью судить о том, что предложенные мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики предприятия, помимо выполнения основного своего предназначения приносят для предприятия высокий экономический эффект, а также повышают эффективность управления персоналом и затрат на данный процесс. В целом реализация данной кадровой политики будет способствовать укреплению позиции предприятия на рынке.

Таким образом, следует обобщить основные мероприятия по развитию кадровой политики организации:

1) Предложен новый тип кадровой политики, адекватный современным условиям внешней среды, в которых работает микрокредитная организация, а именно стратегически ориентированная кадровая политика, основными характеристиками которой будут, во-первых, правильное соотношение открытости и закрытости по отношению к внешней среде, и, во-вторых, высокая гибкость и быстрая адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды, в том числе в долгосрочной перспективе.

2) В рамках реализации стратегически ориентированной кадровой политики ООО МКК «Фристайл» были разработаны первоочередные мероприятия для устранения выявленных проблем организации:

- улучшение системы развития персонала;
- формирование резерва кадров;
- развитие корпоративной культуры.

3) Разработаны рекомендации по реализации инновационных кадровых технологий в деятельности ООО МКК «Фристайл», в частности использование технологий HR-менеджмента, ассесмент-менеджмента, event-менеджмента и тимбилдинга. Для каждой из предложенных инновационных кадровых технологий разработаны конкретные практические рекомендации.

4) Дана оценка социально-экономической эффективности от реализации мероприятий по развитию кадровой политики организации, которая свидетельствует о возможности получения экономического эффекта и повышения эффективности управления персоналом ООО МКК «Фристайл».

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведенного исследования кадровой политики ООО МКК «Фристайл» можно сделать следующие выводы.

1) Определено, что кадровая политика является одним из важнейших инструментов управления организацией, от эффективности которой будет зависеть и эффективность деятельности организации. Кадровая политика должна быть направлена не только на создание благоприятных условий труда, но и на обеспечение возможности продвижения сотрудников по карьерной лестнице, на формирование их уверенности в завтрашнем дне.

2) Выявлены различные типы кадровой политики организации, в частности, в зависимости от взаимодействия с внешней средой кадровая политика делится на открытую и закрытую, а в зависимости от уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий делится на пассивную, реактивную, превентивную и активную.

3) Разработаны методические подходы к исследованию, которые включают изучение кадровых документов организации, и проведение анкетного опроса сотрудников, который проведен на основе специально разработанной анкеты, состоящей из шести разделов и позволяющей исследовать тип кадровой политики, особенности подбора и расстановки персонала, формирования и подготовки резерва на выдвижение, оценки и аттестации персонала, развития персонала, мотивации и стимулирования персонала организации.

4) Установлено, что кадровую политику ООО МКК «Фристайл» можно охарактеризовать как авантюрную активную кадровую политику, так как в организации диагностика состояния персонала проводится недостаточно объективно, средства для долгосрочного прогнозирования в этой сфере не применяются, выявлена недостаточная гибкость при возникновении непредвиденных факторов. Однако, цели кадрового развития ставятся и программы для их реализации разрабатываются. По степени открытости и уровню взаимодействия со средой кадровая политика открытая, что означает,

что организация ведет агрессивную политику завоевания рынка, ориентирована на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

5) Результаты поведенного мониторинга кадровой политики ООО МКК «Фристайл» позволяет сделать следующие выводы:

Среди положительных моментов, характеризующих кадровую политику организации, следует выделить:

- рациональный подбор и расстановку кадров;
- систематическую аттестацию персонала на рабочем месте;
- соответствие оплаты труда сотрудников выполняемой работе;
- уверенность персонала в своем стабильном заработке;
- удовлетворенность сотрудников системой мотивации труда в организации.

Среди негативных моментов, а скорее резервов, которые выявлены в осуществлении кадровой политики организации, необходимо отметить:

- развитие сотрудников со стороны компании производится крайне редко;
- о формировании кадрового резерва и осуществлении его подготовки знают только 52% респондентов;
- недостаточно развита корпоративная культура в организации и уровень проведения общих культурных мероприятий.

б) Дан анализ работы кадровой службы, проанализирована логичность представления должностей и подразделений в организационной структуре ООО МКК «Фристайл», рассмотрено штатное расписание организации, которое соответствует организационной структуре и правильности оформления. Так же проанализированы должностные инструкции специалиста по кадровым вопросам и заместителя директора по подбору, обучению и развитию персонала.

7) Предложен новый тип кадровой политики, адекватный современным условиям внешней среды, в которых работает микрокредитная

организация, а именно стратегически ориентированная кадровая политика, основными характеристиками которой будут, во-первых, правильное соотношение открытости и закрытости по отношению к внешней среде, и, во-вторых, высокая гибкость и быстрая адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды, в том числе в долгосрочной перспективе. В рамках реализации стратегически ориентированной кадровой политики ООО МКК «Фристайл» были разработаны первоочередные мероприятия для устранения выявленных проблем организации:

- улучшение системы развития персонала;
- формирование резерва кадров;
- развитие корпоративной культуры.

8) Для развития кадровой политики ООО МКК «Фристайл» предложены следующие инновационные кадровые технологии: HR-менеджмент; ассесмент-менеджмент; event-менеджмент; тимбилдинг. Внедрение таких нестандартных инновационных подходов будет способствовать развитию корпоративной культуры организации, повышению сплоченности коллектива, повышению роста производительности труда сотрудников ООО МКК «Фристайл».

9) Дана оценка эффективности вложения средств на реализацию кадровой политики ООО МКК «Фристайл» в размере 360 тыс.руб., что при реалистичном прогнозе должно привести к увеличению чистой прибыли организации на 478,8,08 тыс.руб. Эффективность в этом случае составит 133%, что говорит о целесообразности разработанных мероприятий.

Таким образом, можно сказать, что предлагаемые мероприятия по формированию и реализации кадровой политики ООО МКК «Фристайл», позволят ему максимально повышать эффективность деятельности предприятия и закрепить свои позиции как в качестве привлекательного работодателя на рынке, так и в качестве конкурентного предприятия микрокредитования.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие. - Изд. 2-е. - М.: РАГС, 2015. - 224 с.
2. Акбулатова А.М., Кадырова Л.Ф. Основные направления совершенствования кадровой политики // Аллея науки. – 2018. – Т. 2. № 1 (17). – С. 445-448.
3. Александрова Н.А. Управление персоналом организации. Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] /, Л.И. Васильцова, Б.А. Воронин, В.И. Набоков. – Екатеринбург : Уральский государственный аграрный университет, 2013. – 372 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239с.
5. Белова К.А. Повышение эффективности кадровой политики организации // Молодежь и наука. – 2017. – № 1. – С. 78.
6. Бурый Д.А. Кадровая политика и мотивационная среда кредитной организации // Научный журнал. – 2017. – № 2 (15). – С. 62-64.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
8. Вукович Г.Г., Никитина А.В. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – № 1. – С. 34-38.
9. Галина А.Э., Евдокимова К.В. Оценка персонала как необходимый элемент кадровой политики организации // Молодой ученый. – 2017. – № 14 (148). – С. 343-345.
10. Данкова Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Проблемный анализ и государственно– управленческое проектирование. 2014. – № 5. – С. 31-38.
11. Дервиш Г.М. Кадровая политика: интерпретация понятия. В сборнике: Вопросы совершенствования системы государственного управления

в современной России Международный сборник научных статей. Под общей редакцией Л.В. Фотиной. Москва, 2018. – С. 95-102.

12. Дзуцева Г.Н., Чкареули Л.В. Кадровая политика и методы ее совершенствования // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 2 (91). – С. 823-825.

13. Ефанова Е.И., Кириллов А.В. Формирование кадрового резерва в соответствии с требованиями кадровой политики организации // Новое поколение. – 2017. – № 13 (3). – С. 125-129.

14. Журавлева А.В., Коркешко О.Н. Кадровая политика: понятие, виды, принципы и этапы формирования // Теория и практика современной науки. – 2017. – № 2 (20). – С. 264-269.

15. Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений: учеб. метод. пособие / Е.А. Алпеева, Л.А. Афанасьева, Ж.Ю. Коптева.- Курск: Изд-во ООО «Учитель», 2015. 83 с.

16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2015..

17. Киятина И.И., Гончаров Д.А. Кадровая политика в стратегии управления коммерческим банком // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. –№ 5-4 (46). – С. 51-52.

18. Ковалев В.В. Управление персоналом: учебное пособие – М.: Дело, 2014. – 213 с.

19. Комиссарова Т.Ю. Зачем она нужна и как ее разработать? // "Отдел кадров коммерческой организации". – 2014. – № 7.

20. Кондратьева Е. А. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – Т.9. - №7. – С. 38-44.

21. Коновалов П.К., Якунина З.В. Подходы к формированию кадровой политики // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 5-5. – С. 113-115.

22. Коптева Ж.Ю. Перспективы развития HR-аутсорсинга в российских компаниях. В сборнике: Управленческие технологии и модели модернизационных процессов в российской экономике: история и современность: Сборник научных статей II Международной научно-практической конференции. Под редакцией Кузьминой В.М.. 2015. С. 60 – 62.

23. Коптева Ж.Ю., Афанасьева Л.А., Афанасьев А.А. Оптимизация кадровой политики предприятия путем внедрения инновационных персонал-технологий // Современный ученый. 2017. № 2. С. 79-82.

24. Коптева Ж.Ю., Варфоломеев А.Г. Human Resource Management как инновационные технологии кадрового менеджмента // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – Т. 10. №6. – С. 276 – 284.

25. Костина Е.П., Бурдюгова О.В. Формирование инновационной кадровой политики современной организации. В сборнике: Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей XIII Международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2018. С. 63-66.

26. Кудымова М. А., Жвик Е. И. Роль адаптации персонала в кадровой политике организации [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2016. — 112 с.С. 64-66.

27. Левинзон В.С., Мерцалова Е.А. Выбор альтернативы при осуществлении кадровой политики предприятия // Вестник научных конференций. – 2017. –№ 9-3 (25). – С. 115-117

28. Лунева Е.Р. Совершенствование кадровой политики и программы адаптации персонала // Наука через призму времени. – 2018. – № 1 (10). – С. 89-91.

29. Магомедбеков Г. У. Пути совершенствования кадровой политики в организации// Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2014. - №2. – С. 82-83.

30. Марусинина Е.Ю., Вихлянцева Н.А. Актуальные вопросы кадровой политики банка в современных условиях // Бизнес. Образование. Право. - 2018. – № 1 (42). - С. 94-98.

31. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала [Текст] : учебно-практическое пособие / [Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов, Е. А. Каштанова]; под ред. А. Я. 21 Кибанова; Гос. ун-т управления. – М.: Проспект, 2013. – 71с.

32. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

33. Назарчук С.В., Кириллов А.В. Место кадрового резерва в реализации кадровой политики организации // Новое поколение. – 2017. – № 13 (3). – С. 77-81.

34. Низова Л.М., Никитина А.С. Конфликтогенные зоны в кадровой политике // Конфликтология. – 2018. – № 13 (1). – С. 169-176.

35. Николаева Ю.Р. Технология HR-аутсорсинга как способ сокращения расходов на персонал / Ю.Р.Николаева, Н.Н. Митина: В сборнике: Актуальные проблемы экономики, менеджмента и финансов в условиях развития инновационной экономики: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 20-ти летию Бизнес-школы ВГУ. Воронежский государственный университет; Бизнес-школа; под ред. Г. В. Голиковой. 2015. С. 215 – 221.

36. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 ч. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 202 с.

37. Ольхова А.А. Оценка современного состояния потребительского микрокредитования компаниями микрофинансирования в России // В сборнике: Современное состояние и перспективы развития финансово-кредитной системы России. - Саратов, 2017. – С. 104-109.

38. Петряков П. А. , Певзнер М. Н. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации // Человек и образование. - 2015. - №4

39. Пильчук М.Д., Храмов И.В. к вопросу о закрытой кадровой политике. В сборнике: Научно-технический прогресс как фактор развития современного общества сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. – С. 209-211.

40. Плеханов, А.Г. Управление персоналом: учебное пособие / А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов. - Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет , 2016.- 184с.

41. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник/В.П. Пугачев. - М: Аспект Пресс, 2013.-157с.

42. Родионова Е.В., Трыганова Е.В. Совершенствование кадровой политики с учетом жизненного цикла предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 5 [Электронный ресурс].

43. Сазыкина О.А., Буровкина М.М. Кадровая политика и кадровая стратегия современной организации // Друкеровский вестник. – 2018. - №2. – С. 104-110.

44. Сазыкина О.А., Буровкина М.М. Мониторинг составляющих кадровой политики ООО МКК «Фристайл». Менеджмент: теория, методология, практика: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2018. – С. 220-224.

45. Сазыкина О.А., Буровкина М.М. Определение типа кадровой политики микрокредитной организации. Менеджмент: теория, методология, практика: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2018. – С. 217-220.

46. Сазыкина О.А., Буровкина М.М. Формирование стратегически ориентированной кадровой политики организации. МНПК «Современные проблемы экономики» в рамках Международного научного

форума «Наука молодых – интеллектуальный потенциал XXI века». – Пенза, ПГУАС, 2018.

47. Сирченко, А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом. // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 496-499.

48. Скрипниченко Л.С. Кадровая политика коммерческого банка в современных условиях // Общество: политика, экономика, право. – 2017. – № 1. – С. 64-66.

49. Спицкий В.Е. Мотивация и стимулирование труда персонала в системе кадровой политики // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 7-1. – С. 146-149.

50. Тажиденова А. Р. Роль кадровой политики в системе управления персоналом // Вестник Калмыцкого университета. 2014

51. Титова С.В., Сагидуллина Л.Р. Оценка эффективности кадровой политики компании // Вопросы экономических наук. – 2017. – № 3 (85). – С. 56-59.

52. Тойшева О. А. Кадровая политика малых и средних предприятий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 2051–2055.

53. Туманов М.Д. Кадровая политика как деятельность по созданию трудового коллектива // Молодежь и наука. – 2017. – № 1. – С. 97.

54. Уткин Э.А. Управление персоналом. Учебник для вузов – М.: Зерцало, 2011. – 216 с.

55. Ушакова Ю.В., Карпова Е.В. Тенденции кадровой политики: вызовы и современность // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2017. – № 1 (20). – С. 73-75.

56. Филиппова Т.А., Фролова Г.С. Сущность и задачи кадровой политики и кадровой стратегии предприятия // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 12.

57. Хальцбаур У., Йеттингер Э. и др. Event-менеджмент. – М.: Эксмо, 2016. – 384 с.

58. Хетагурова И.Ю., Хетагурова Т.Г., Дзукаева Д.М. Кадровая политика в рамках нового технологического уклада "индустрии 4.0" и "общество 5.0" // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 2 (91). – С. 901-903.

59. Худан Ю.В. Формирование стратегий управления персоналом в кадровой политике организации // Научные исследования. – 2017. – № 4 (15). – С. 44-45.

60. Чекалдин А.М. Направления кадровой политики предприятия // Инновационное развитие. – 2017. – № 10 (15). – С. 34-35.

61. Шарапова Н.В., Шарапова В.М., Трушков С.А. Кадровая политика организации: высвобождение персонала // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 6 (83). – С. 885-889.

62. Шаройко Ф.В. Основные направления разработки кадровой политики компании по формированию персонала организации // Право. Экономика. Безопасность. – 2017. – № 1-2 (10). – С. 135-141.

63. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 368 с.

64. Шостак М.А. Компаративный анализ подходов к использованию концепции маркетинга в управлении персоналом предприятий сферы услуг // М.А. Шостак // Инновационная экономика. – 2009. – №2. – С. 180 – 188.

65. Шулятьева Е.А., Гаврилюк М.А. Кадровая политика в условиях кризиса // Вектор экономики. – 2017. – № 6 (12). – С. 61.

66. Яшкова Е.В., Заусайлова П.Ю. Применение диагностического анализа как средства повышения эффективности кадровой политики организации // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 2. – С. 340-347.

ГЛОССАРИЙ

HR-менеджмент – этот термин предполагает отчетливую направленность деятельности организации в сторону людей, означает концепцию призванную служить современной организации более эффективно, чем традиционное управление персоналом.

Ассесмент-менеджмент – это комплексные диагностические методы, которые систематически регистрируют достижения или недостатки поведения работников, участвующих в качестве объектов оценки.

Аутплейсмент – термин в менеджменте и управлении персоналом, связанный с деятельностью работодателя по трудоустройству увольняемых сотрудников.

Аутсорсинг – это передача производственных или бизнес-функций функции внешним подрядчикам, которые специализируются в данной сфере деятельности.

Аутстаффинг – это один из способов контроля и управления персоналом, что представляет собой работу определенного количества сотрудников, что исполняют свои обязанности для конкретного заказчика, но при этом между работниками и заказчиком нет никаких трудовых, гражданско-правовых отношений (предоставляются какие-либо услуги в такой форме).

Грейдинг – группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация) с целью построения системы мотивации. Суть грейдинга – в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с ценностью этой работы на рынке (внешняя ценность).

Ивент-менеджмент – это комплекс мероприятий, осуществляемых для создания массовых и корпоративных событий. При этом первые призваны оказывать мощную поддержку рекламным компаниям, а вторые направляются на укрепление духа внутри корпораций.

Коучинг – метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели.

Рекрутинг – комплекс организационных мероприятий, проводимых рекрутинговым агентством в интересах фирмы-заказчика и заключающихся в формировании и предоставлении заказчику списка отобранных в соответствии с его требованиями кандидатов на вакантную должность с целью последующего приема на работу с внешнего рынка труда.

Тимбилдинг – формирование определенного положительного климата среди сотрудников компании для достижения общих целей и сплоченности персонала.

Хедхантинг – это метод прямого подбора высококвалифицированных специалистов с определёнными навыками, кандидатов на должности менеджеров среднего и высшего руководящего звена.

АНКЕТА СОТРУДНИКА ПО ОЦЕНКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ОРГАНИЗАЦИИ

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас принять участие в анкетном опросе, цель которого проанализировать состояние кадровой политики нашей организации.

Заранее благодарны.

1. Анализ кадровой политики

1.1. Построение профиля кадровой политики ООО МКК «Фристайл»

Закрытая	1	2	3	4	5	Открытая
Организация закрыта для потенциальных сотрудников						Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне
Организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации						Новый сотрудник может начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства
Руководство организации приветствует ротацию кадров внутри организации						Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях
Обучение и развитие персонала часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации						Обучение и развитие персонала часто проводится во внешних центрах, что способствует заимствованию нового опыта
Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы						Адаптация персонала основана на внедрении новых для организации подходов, предположенных новичками (новыми сотрудниками)
Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры						Возможность карьерного роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, с одной стороны, а с другой – вполне вероятно «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров
Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)						Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 1

1.2. Оценка текущего (существующего на данный момент) и предпочтительного (желательного) состояния кадровой политики ООО МКК «Фристайл». Для каждой из приведенных ниже характеристик укажите цифру, отражающую сегодняшнее и предпочтительное положение дел в организации. Сумма А+Б+В+Г должна давать 100.

Характеристика направлений кадровой политики	Теперь	Предпочтительно
1. Управление персоналом организации		
А) руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий»		
Б) руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций		
В) руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации с персоналом		
Г) руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию с персоналом, регулярный мониторинг ситуации и корректировка исполнения программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды		
Всего	100	100
2. Подбор и расстановка персонала		
А) отсутствие прогноза кадровых потребностей		
Б) решение проблемы недостатка квалифицированных кадров в условиях потребности в них;		
В) формирование краткосрочных и среднесрочных прогнозов потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении		
Г) постоянное осуществление отслеживания кадровых потребностей		
Всего	100	100
3. Формирование и подготовка резерва на выдвижение		
А) формирование резерва не осуществляется		
Б) резерв если и существует то только формально, никакая работа по подготовке резервистов не ведется		
В) формирование резерва только на ключевые (обычно руководящие) должности, работа по их подготовке		
Г) формирование резерва на все должности, активная работа с резервистами		
Всего	100	100
4. Оценка и аттестация персонала		
А) отсутствие средств оценки труда и персонала		
Б) особое внимание уделяется мониторингу квалифицированной рабочей силы		
В) оценка и аттестации проводится только для ключевых должностей		
Г) все сотрудники проходят периодическую аттестацию, оценка деятельности находится под контролем руководителя организации		
Всего	100	100

5. Развитие персонала		
А) не ведется		
Б) эта проблема привлекает руководство организации только когда назревает полное отсутствие персонала необходимой квалификации		
В) ставятся задачи по развитию персонала		
Г) на развитие персонала выделяются ресурсы в необходимом объеме		
Всего	100	100
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда		
А) о мерах по мотивации и стимулированию начинают задумываться только, когда резко снижается производительность и возникают конфликтные ситуации		
Б) особое внимание уделяется мотивации персонала к высокопродуктивному труду, особенно в тех случаях, когда мотивация снижается		
В) действуют мероприятия стимулирующего характера независимо от должности и уровня управления		
Г) разрабатываются и периодически корректируются мотивационные и стимулирующие программы для различных должностей		
Всего	100	100

1.3. Оцените от 1 до 5 (5-высший балл), на сколько Вы поддерживаете кадровую политику руководства. Поставьте оценку во втором столбце в соответствии каждому пункту.

Критерии оценки	Оценка
При отборе персонала (приеме на работу)	
При перемещении между должностями	
При увольнении сотрудников	
При соблюдении трудового законодательства	
При оценке и аттестации персонала	
При организации обучения и повышения квалификации персонала	
При проведении мотивирующих и стимулирующих программ	

1.4. Считаете ли Вы, что на Вашем предприятии существует четкая кадровая политика?

- А. Да
- Б. Нет
- В. Затрудняюсь ответить.

2. Подбор и расстановка персонала

2.1. Как Вы узнали о предлагаемой работе в нашей компании?

- А. По знакомству
- Б. Самостоятельно искал работу
- В. Меня нашел работодатель

2.2. Насколько подробно Вам объяснили содержание работы, которой Вы интересовались?

- А. Более чем подробно
- Б. Подробно
- В. Только бегло
- Г. Совсем не объясняли

2.3. При приеме на работу проверяли ли Ваши профессиональные знания?

- А. Да
- Б. Скорее да
- В. Скорее нет
- Г. Нет

2.4. Знакомы ли Вы с историей Вашей компании?

- А. Да, об этом рассказывалось при приеме на работу
- Б. Да, но об этом узнал (а) самостоятельно в процессе работы
- В. Известна лишь малая часть
- Г. Нет, мне неизвестна история компании

2.5. Какие источники найма персонала используются, преимущественно

- А. Внешние
- Б. Внутренние

2.6. Какие внешние источники персонала используются при наборе сотрудников на предприятие?

- А. По объявлениям
- Б. С помощью службы занятости
- В. «Сарафанное радио»
- Г. Кадровые агентства
- Д. Все источники в определенной мере

2.7. Как осуществляется адаптация новых сотрудников

- А. Инструктаж
- Б. Первоначальное обучение
- В. Поддержка коллектива
- Г. Наставничество

3. Формирование и подготовка резерва на выдвижение

3.1. Существует ли на предприятии перспективное планирование кадров в виде подготовки кадрового резерва и его развития

- А. Да
- Б. Нет
- В. Не знаю.

3.2. Имеется ли у сотрудников, входящих в резерв, возможность карьерного роста?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

3.3. Ведется ли с сотрудниками, зачисленными в резерв, специальная работа по их подготовке на резервные должности:

- А. да, ведется активная работа
- Б. да, но периодически
- В. Нет, не ведется, резерв создан формально

4. Оценка и аттестация персонала

4.1. Проводит ли организация аттестацию персонала?

- А. да, проводит

Б. нет, не проводит

В. не знаю

4.2. Если проводится, то как часто?

А. Раз в месяц

Б. Раз в квартал

В. Раз в год

Г. Свой вариант _____

4.3. Если проводится, то где?

А. Во внешних центрах

Б. Во внутрикорпоративном центре

В. На рабочем месте

4.4. Кто проводит аттестацию?

А. Специалист во внешнем центре

Б. Специально приглашённый специалист во внутрикорпоративном центре

В. Специально приглашённый специалист на рабочем месте

Г. Высшее руководство во внутрикорпоративном центре

Д. Высшее руководство на рабочем месте

4.5. Оценивается ли руководством Ваш труд?

А. Да, оценивается по четким критериям, которые мне известны

Б. Вроде бы оцениваются, но не понятно, по каким критериям

В. Оценивается, но очень редко, от случая к случаю

Г. Такое ощущение, что моя работа руководством вообще не интересует

5. Развитие персонала

5.1. Предусмотрены ли в Вашей организации специальные программы по обучению и повышению квалификации персонала?

А. Да

Б. Нет

В. Затрудняюсь ответить.

5.2. Направлялись ли работники Вашей организации на обучение и повышение квалификации в течение последних трех лет?

А. Да

Б. Нет

5.3. Вы хотели бы профессионально расти?

А. Да

Б. Нет

5.4. Если да, то это связано:

А. С перспективами и желанием карьерного роста

Б. С желанием профессионального развития

В. С интересом и любовью к профессии

Г. С потребностью саморазвития

6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда

6.1. Насколько Вы удовлетворены системой мер по мотивации в организации?

А. Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен

- Б. Удовлетворен
- В. Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен
- Г. Не удовлетворен

6.2. Какие мотивационные способы побуждения к профессиональному росту используются в организации?

- А. Премия
- Б. Бесплатное обучение
- В. Возможность карьерного роста после обучения
- Г. Не применяются
- Д. Другое _____

6.3. Соответствует ли Ваша оплата труда объёму и сложности выполняемой работы?

- А. Скорее соответствует
- Б. Соответствует
- В. Скорее не соответствует
- Г. Не соответствует

6.4. Как Вы оцениваете свою мотивацию к труду?

- А. Высокая;
- Б. Средняя;
- В. Низкая.

6.5. Пожалуйста, выберите из перечисленных ниже стимулов производственной и социальной жизни до пяти наиболее важных для Вас.

- А. Размер заработка
- Б. Гарантия сохранения работы
- В. Справедливость вознаграждения
- Г. Комфорт на рабочем месте
- Д. Уважение, авторитет, престиж, признание заслуг
- Е. Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности
- Ж. Возможность проявить творчество в работе
- З. Учет мнения при принятии решения
- И. Возможность продвижения по службе
- К. Хорошие отношения с коллегами и с руководством
- Л. Другое _____

6.6. Какие факторы на Ваш взгляд могут повысить Вашу производительность труда? (Оцените по 10 балльной шкале каждый фактор).

А. Хорошие шансы продвижения по службе	
Б. Стабильный заработок	
В. Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата)	
Г. Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства	
Д. Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности	
Е. Сложная и трудная работа	
Ж. Работа, заставляющая думать самостоятельно	
З. Высокая степень ответственности	
И. Интересная работа, требующая творческого подхода	

6.7. Какие факторы на Ваш взгляд делают работу привлекательной (Оцените по 10 балльной шкале каждый фактор).

А. Работа без большого напряжения и стресса	
Б. Удобное расположение офиса	
В. Отсутствие на рабочем месте шума и каких-либо загрязнений	
Г. Работа с людьми, которые Вам нравятся	
Д. Хорошие отношения с непосредственным начальником	
Е. Достаточная информация о том, что вообще происходит в компании	
Ж. Стабильная работа без угрозы увольнения	
З. Гибкое рабочее время (гибкий график)	
И. Справедливое распределение объемов работ	
К. Дополнительные льготы	

6.8 Проводятся ли в Вашей компании общие культурные мероприятия (выезды на природу, совместные походы с кино, бассейн, спортзал и т.д)?

- А. Проводятся, они традиционны
- Б. Проводятся, но редко (раз в год и реже)
- В. Не проводятся совсем
- Г. Проводятся только для определённой группы сотрудников

6.9. Какой тип мотивации руководителей, специалистов и работников на Вашем предприятии?

	руководители	специалисты	другие работники
А. Внешняя положительная мотивация (поощрение);			
Б. Внешняя отрицательная мотивация (наказание);			
В. Внутренняя мотивация,			
Г. Комплексное сочетание внешних типов мотивации;			
Д. Комплекс внутренней и внешней мотивации			

7. Немного о себе

7.1. Ваш пол?

- А. Мужской
- Б. Женский

7.2. Стаж работы в данной организации?

- А. менее года
- Б. 1-2 года
- В. 3-5 лет
- Г. 6-10 лет
- Д. Более 10 лет

7.3. Ваше образование?

- А. средне-специальное
- Б. неполное высшее
- В. высшее

7.4. Ваш возраст?

- А. До 20 лет
- Б. 21-30 лет
- В. 31-40 лет
- Г. 41-50 лет
- Д. Более 50 лет

7.5. *Ваша должность* _____

При желании укажите свои предложения по совершенствованию каровой политики
организации _____

Большое спасибо за участие в анкетном опросе!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**СВОДНЫЕ ТАБЛИЦЫ С РЕЗУЛЬТАТАМИ АНКЕТИРОВАНИЯ
СОТРУДНИКОВ ООО МКК «ФРИСТАЙЛ»
ПО ПРОБЛЕМАМ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

Таблица 1.1

**Оценка текущего (существующего на данный момент) и предпочтительного
(желательного) состояния кадровой политики ООО МФО «Фристайл»**

Характеристика направлений кадровой политики	Оценка	
	Теперь	Предпочтительно
А) пассивная	7,96	5,38
Б) реактивная	11,64	9,36
В) превентивная	23,47	19,03
Г) активная	56,93	66,23
	100	100

Таблица 1.2

Профиль кадровой политики организации

Закрытая	Средняя оценка	Открытая
Организация закрыта для потенциальных сотрудников	3,6	Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне
Организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации	3,2	Новый сотрудник может начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства
Руководство организации приветствует ротацию кадров внутри организации	3,5	Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях
Обучение и развитие персонала часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации	2,7	Обучение и развитие персонала часто проводится во внешних центрах, что способствует заимствованию нового опыта
Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы	3,2	Адаптация персонала основана на внедрении новых для организации подходов, предложенных новичками (новыми сотрудниками)
Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры	3,5	Возможность карьерного роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, с одной стороны, а с другой – вполне вероятна «головакружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров
Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)	4,3	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)
Средняя оценка	3,4	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 1.3

Мнение сотрудников об эффективности кадровой политики организации (от 1 до 5)

Критерии оценки	Оценка
При отборе персонала (приеме на работу)	4,5
При перемещении между должностями	4,4
При увольнении сотрудников	4,5
При соблюдении трудового законодательства	4,6
При оценке и аттестации персонала	4,2
При организации обучения и повышения квалификации персонала	4,3
При проведении мотивирующих и стимулирующих программ	4,2

Таблица 1.4

Мнение сотрудников о наличии четкой кадровой политики в организации

Мнение сотрудников о наличии четкой кадровой политики в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	34	63
Нет	0	0
Затрудняюсь ответить	20	37
Итого	54	100

2. Подбор и расстановка персонала

Таблица 2.1

Источники, из которых сотрудники организации узнали о предлагаемой работе

Источники, из которых сотрудники организации узнали о предлагаемой работе	Количество респондентов	
	чел.	%
По знакомству	20	37
Самостоятельно искал работу	24	44
Меня нашел работодатель	10	19
Итого	54	100

Таблица 2.2

Объяснение содержания работы при найме сотрудников в компанию

Объяснение содержания работы при найме сотрудников в компанию	Количество респондентов	
	чел.	%
Более чем подробно	6	11
Подробно	38	70
Только бегло	10	19
Совсем не объясняли	0	0
Итого	54	100

Таблица 2.3

Проверка профессиональных знаний при приеме на работу в компанию

Проверка профессиональных знаний при приеме на работу в компанию	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	16	29
Скорее да, чем нет	36	67
Скорее нет, чем да	2	4
Нет	0	0
Итого	54	100

Знание сотрудниками истории компании

Знание сотрудниками истории компании	Количество респондентов	
	чел.	%
Да, об рассказывалось при приеме на работу	30	56
Да, но об этом узнал (а) самостоятельно в процессе работы	14	26
Известна лишь малая часть	10	18
Нет, мне неизвестна история компании	0	0
Итого	54	100

Таблица 2.5

Источники набора персонала в организацию

Источники набора персонала в организацию	Количество респондентов	
	чел.	%
Внешние	48	89
Внутренние	6	11
Итого	54	100

Таблица 2.6

Внешние источники набора сотрудников в организацию

Внешние источники набора сотрудников в организацию	Количество респондентов	
	чел.	%
По объявлениям	40	54
С помощью службы занятости	2	3
«сарафанное радио»	30	40
Кадровые агентства	0	0
Все источники в определенной мере	2	3

Таблица 2.7

Формы адаптации новых сотрудников в организации

Формы адаптации новых сотрудников в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Инструктаж	4	7
Первоначальное обучение	32	59
Поддержка коллектива	2	4
Наставничество	16	30
Итого	54	100

3. Формирование и подготовка резерва на выдвижение

Таблица 3.1

Наличие кадрового резерва и работ по его развитию в организации

Наличие кадрового резерва и работ по его развитию в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	28	52
Нет	0	0
Не знаю	26	48
Итого	54	100

Таблица 3.2

Наличие возможности для карьерного роста сотрудников, входящих в резерв на выдвижение

Наличие возможности для карьерного роста сотрудников, входящих в резерв на выдвижение	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	14	26
Скорее да, чем нет	36	67
Скорее нет, чем да	2	7
Нет	0	0
Итого	52	100

Таблица 3.3

Организация специальной работы по подготовке на резервные должности в компании

Организация специальной работы по подготовке на резервные должности в компании	Количество респондентов	
	чел.	%
Да, ведется активная работа	20	37
Да, но периодически	28	52
Нет, не ведется, резерв создан формально	6	11
Итого	54	100

4. Оценка и аттестация персонала

Таблица 4.1

Проведение аттестации персонала в организации

Проведение аттестации персонала в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	54	100
Нет	0	0
Итого	54	100

Таблица 4.2

Периодичность проведения аттестации персонала в организации

Периодичность проведения аттестации персонала в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Раз в месяц	0	0
Раз в квартал	54	100
Раз в год	0	0
Свой вариант	0	0
Итого	54	100

Таблица 4.3

Место проведения аттестации персонала организации

Место проведения аттестации персонала организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Во внешних центрах	0	0
Во внутрикорпоративном центре	0	0
На рабочем месте	54	100
Итого	54	100

Сотрудник, который проводит аттестацию в организации

Сотрудник, который проводит аттестацию в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Специалист во внешнем центре	0	0
Специально приглашённый специалист во внутрикорпоративном центре	0	0
Специально приглашённый специалист на рабочем месте	0	0
Высшее руководство во внутрикорпоративном центре	0	0
Высшее руководство на рабочем месте	54	100
Итого	54	100

Таблица 4.5

Оценка труда сотрудников руководством организации

Оценка труда сотрудников руководством организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Да, оценивается по четким критериям, которые мне известны	42	78
Вроде бы оцениваются, но не понятно, по каким критериям	12	22
Оценивается, но очень редко, от случая к случаю	0	0
Такое ощущение, что моя работа руководство вообще не интересует	0	0
Итого	54	100

5. Развитие персонала

Таблица 5.1

Наличие в организации программ по обучению и повышению квалификации персонала

Наличие в организации программ по обучению и повышению квалификации персонала	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	22	41
Нет	0	0
Затрудняюсь ответить	32	59
Итого	54	100

Таблица 5.2

Обучение и повышение квалификации персонала организации в течение последних трех лет

Обучение и повышение квалификации персонала организации в течение последних трех лет	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	16	30
Нет	38	70
Итого	54	100

Таблица 5.3

Наличие у сотрудников организации желания профессионального роста

Наличие у сотрудников организации желания профессионального роста	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	38	70
Нет	16	30
Итого	54	100

Мотивы профессионального роста у сотрудников организации

Мотивы профессионального роста у сотрудников организации	Количество респондентов	
	чел.	%
С перспективами и желанием карьерного роста	12	32
С желанием профессионального развития	14	37
С интересом и любовью к профессии	2	5
С потребностью саморазвития	10	26
Итого	38	100

6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда

Таблица 6.1

Удовлетворенность сотрудников системой мер по мотивации в организации

Удовлетворенность сотрудников системой мер по мотивации в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	20	37
Удовлетворен	30	55
Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	2	4
Не удовлетворен	2	4
Итого	54	100

Таблица 6.2

Мотивационные способы побуждения к профессиональному росту в организации

Мотивационные способы побуждения к профессиональному росту в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Премия	32	58
Бесплатное обучение	2	4
Возможность карьерного роста после обучения	10	19
Не применяются	10	19
Другое	0	0
Итого	54	100

Таблица 6.3

Мнение сотрудников о соответствии оплаты труда объёму и сложности выполняемой ими работы

Мнение сотрудников о соответствии оплаты труда объёму и сложности выполняемой ими работы	Количество респондентов	
	чел.	%
Скорее соответствует	12	22
Соответствует	32	59
Скорее не соответствует	10	16
Не соответствует	0	0
Итого	54	97

Таблица 6.4

Оценка сотрудниками своей мотивации к труду

Оценка сотрудниками своей мотивации к труду	Количество респондентов	
	чел.	%
Высокая	22	39
Средняя	28	50
Низкая	4	11
Итого	54	100

Таблица 6.5

Стимулы производственной и социальной жизни сотрудников организации

Стимулы производственной и социальной жизни сотрудников организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Размер заработка	36	20
Гарантия сохранения работы	16	9
Справедливость вознаграждения	20	11
Комфорт на рабочем месте	20	11
Уважение, авторитет, престиж, признание заслуг	20	11
Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности	6	3
Возможность проявить творчество в работе	2	1
Учет мнения при принятии решения	6	3
Возможность продвижения по службе	24	13
Хорошие отношения с коллегами и с руководством	32	18

Таблица 6.6

Факторы, повышающие производительность труда персонала организации

Факторы, повышающие производительность труда персонала организации	Средняя оценка
А. Хорошие шансы продвижения по службе	8,6
Б. Стабильный заработок	8,8
В. Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата)	8,1
Г. Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства	8,5
Д. Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности	8,3
Е. Сложная и трудная работа	8,1
Ж. Работа, заставляющая думать самостоятельно	8,2
З. Высокая степень ответственности	7,9
И. Интересная работа, требующая творческого подхода	8,2

Таблица 6.7

Факторы, делающие работу более привлекательной

Факторы, делающие работу более привлекательной	Средняя оценка
А. Работа без большого напряжения и стресса	9,3
Б. Удобное расположение офиса	8,8
В. Отсутствие на рабочем месте шума и каких-либо загрязнений	8,8
Г. Работа с людьми, которые вам нравятся	8,9
Д. Хорошие отношения с непосредственным начальником	8,9
Е. Достаточная информация о том, что вообще происходит в компании	8,9
Ж. Стабильная работа без угрозы увольнения	9
З. Гибкое рабочее время (гибкий график)	8,9
И. Справедливое распределение объемов работ	8,8
К. Дополнительные льготы	9

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 6.8

Проведение в организации общих культурных мероприятий (выезды на природу, совместные походы с кино, бассейн, спортзал и т.д.)

Проведение в организации общих культурных мероприятий (выезды на природу, совместные походы с кино, бассейн, спортзал и т.д.)	Количество респондентов	
	чел.	%
Проводятся, они традиционны	2	4
Проводятся, но редко (раз в год и реже)	50	92
Не проводятся совсем	0	0
Проводятся только для определённой группы сотрудников	2	4
Итого	54	100

Таблица 6.9

Тип мотивации специалистов организации

Тип мотивации специалистов организации	Количество респондентов	
	чел.	%
А. Внешняя положительная мотивация (поощрение);	30	41
Б. Внешняя отрицательная мотивация (наказание);	24	32
В. Внутренняя мотивация,	18	24
Г. Комплексное сочетание внешних типов мотивации;	0	0
Д. Комплекс внутренней и внешней мотивации	2	3

7. Сведения о респондентах

Таблица 7.1

Состав респондентов по полу

Состав респондентов по полу	Количество респондентов	
	чел.	%
Мужской	0	0
Женский	54	100
Итого	54	100

Таблица 7.2

Стаж работы респондентов в организации

Стаж работы респондентов в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Менее года	2	4
1-2 года	26	48
3-5 лет	20	37
6-10 лет	6	11
Более 10 лет	0	0
Итого	54	100

Таблица 7.3

Уровень образования респондентов

Уровень образования респондентов	Количество респондентов	
	чел.	%
Средне-специальное	2	4
Неполное высшее	12	22
Высшее	40	74
Итого	54	100

Состав респондентов по возрасту

Состав респондентов по возрасту	Количество респондентов	
	чел.	%
До 20 лет	0	0
21-30 лет	32	59
31-40 лет	22	41
41-50 лет	0	0
Более 50 лет	0	0
Итого	54	100

Таблица 7.5

Должность респондентов в организации

Должность респондентов в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Менеджер	50	93
Координатор	4	7
Итого	54	100

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ ООО МКК «ФРИСТАЙЛ»

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

Код
0301017

Общество с ограниченной ответственностью микрокредитная компания "Фристайл"

(наименование организации)

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа	Дата составления
10	30.11.2017

УТВЕРЖДАЮ Директор
Духанин П.П.

Приказом организации от 30.11.2017 № 24 -П
Штат в количестве 111 единиц

на период 2017 с " 01 " декабря 20 17 г.

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего в месяц, руб. ((гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) x гр. 4)	Примечание
наименование	код				6	7	8		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АУП		Директор	1					0	
		Заместитель директора по региональному развитию	1					0	
		Заместитель директора	1					0	
		Заместитель директора по подбору, обучению и развитию персонала	1					0	
		Специалист по кадровым вопросам	1					0	
		Специалист по ОТ и пожарному минимуму	1					0	
		Региональный управляющий по Саратовскому региону	1					0	
		Управляющий по г.Никольск	1					0	
		Управляющий г.Ртицево	1					0	
		Администратор р.п. Башмаково	1					0	
		Управляющий по Ульяновскому региону	1					0	
		Администратор г. Нижний Ломов	1					0	
		Старший координатор	1					0	
		Координатор	1					0	
		Специалист по рекламе	1					0	
	Юридический отдел		Менеджер	1					0
		Офис-менеджер	1					0	
		Менеджер юридического отдела	2					0	
		Специалист исполнительного производства	1					0	
		Юрисконсульт	1					0	
		Специалист юридического отдела по досудебному урегулированию споров	1					0	
Бухгалтерия		Специалист юридического отдела по досудебному урегулированию споров	1					0	
		Главный бухгалтер	1					0	
		Заместитель главного бухгалтера	1					0	
		Бухгалтер-ревизор	1					0	
		Бухгалтер материального стола	1					0	
		Бухгалтер	1					0	
	Кассир	1					0		

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 3

ММФ г. Каменка (ул. Чкалова, 21)	Старший менеджер	1					0	
	Менеджер	2					0	
ММФ г. Балашов (пр-т. Космонавтов, 2)	Старший менеджер	1					0	
	Менеджер	2					0	
ММФ г. Кузнецк (ул. Дарвина, 88)	Старший менеджер	1					0	
	Менеджер	2					0	
ММФ г. Энгельс (пр-т Строителей, 1)	Менеджер	2					0	
	Ведущий менеджер	1					0	
ММФ г. Саратов (ул. Астраханская, 113)	Менеджер	2					0	
	Менеджер по работе с клиентами	1					0	
	Ведущий менеджер	1					0	
	Заместитель управляющего	1					0	
ММФ г. Саратов (пр-т. Строителей, 36)	Менеджер	2					0	
ММФ г. Саратов (ул. Астраханская, 148)	Менеджер	2					0	
	Ведущий менеджер	1					0	
ММФ г. Никольск (ул. Ленина, 136а)	Менеджер по работе с клиентами	3					0	
ММФ р.п.Башмаково (ул.Советская)	Менеджер по работе с клиентами	2					0	
ММФ г. Инза (ул. Тухачевского, 19)	Менеджер	2					0	
ММФ г. Сердобск (ул. Ленина, 71)	Старший менеджер	1					0	
	Менеджер по работе с клиентами	2					0	
ММФ г. Ульяновск (ул. 40-летия Октября, 25)	Менеджер	2					0	
ММФ г. Ульяновск (пр. Ульяновский, 14)	Менеджер	1					0	
	Ведущий менеджер	1					0	
ММФ г. Ульяновск (ул. Промышленная, 54)	Ведущий менеджер	2					0	
	Заместитель управляющего	1					0	
ММФ г. Ульяновск (ул. Глиники, 3а)	Менеджер	2					0	
ММФ г. Ульяновск (ул. Камышинская, 19)	Менеджер	1					0	
	Ведущий менеджер	1					0	
ММФ г. Вольск (пл. 10-летия Октября, 4/1)	Менеджер по работе с клиентами	2					0	
ММФ г. Балаково (ул. Ленина, 91)	Менеджер	2					0	
ММФ штг Земетчино (ул. Ленина, 158)	Менеджер по работе с клиентами	2					0	
ММФ г. Ргншево (ул.Железнодорожная, 17)	Менеджер	2					0	
ММФ г. Петровск (ул.Братьев Костеринных, 72в, литер 2, литер А 5)	Старший менеджер	1					0	
	Менеджер	2					0	
ММФ г. Нижний Ломов (ул. Сергеева, 52)	Менеджер по работе с клиентами	2					0	
ММФ р.п. Мокшан (ул. Поцелуева, 2)	Менеджер по работе с клиентами	2					0	
ММФ г. Заречный (ул. Комсомольская, 3а)	Менеджер	2					0	

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛ. 3

ММФ г. Пенза (пр-т. Победы, 126)	Ведущий менеджер	2					0	
ММФ г. Пенза (ул. Кл. Цеткин, 55)	Менеджер	1					0	
	Ведущий менеджер	1					0	
ММФ г. Пенза (ул. Калинина/Металлистов, 84а/2Б)	Менеджер	1					0	
	Ведущий менеджер	2					0	
ММФ г. Пенза (ул. Московская, 91-93-95)	Менеджер	1					0	
	Ведущий менеджер	2					0	
ММФ г. Пенза (ул. Суворова, 144а)	Менеджер по работе с клиентами	1					0	
	Менеджер	3					0	
ММФ г. Пенза (ул. Центральная, 1)	Менеджер	2					0	
ММФ г. Пенза, (пр-кт. Строителей, 40)	Менеджер	2					0	
ММФ г. Пенза, (ул. Чехова, 3)	Менеджер	2					0	
	Главный менеджер	1					0	
	ИТОГО	111	0				0	

Руководитель кадровой службы

Специалист по кадровым вопросам

Е.А.Фирман

(должность)

(личная подпись)

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

С.И.Демидова

(личная подпись)

(расшифровка подписи)

**ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ:
СПЕЦИАЛИСТА ПО КАДРОВЫМ ВОПРОСАМ И
ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО ПОДБОРУ, ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ
ПЕРСОНАЛА В ООО МКК «ФРИСТАЙЛ»**

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор ООО МКК «Фристайл»
_____ Духанин П.П.
«26» января 2018 г.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
специалиста по кадровым вопросам**

1. Общие положения

1.1. Специалист по кадровым вопросам (далее Специалист) относится к категории специалистов ООО МКК «Фристайл» (далее Общество).

1.2. Специалист назначается на должность и освобождается от должности приказом директора Общества.

1.3. На должность Специалиста назначается лицо, имеющее высшее образование и стаж работы по специальности не менее 1 года.

1.4. Специалист подчиняется непосредственно директору Общества.

1.5. В своей работе Специалист руководствуется:

- Трудовым Кодексом РФ;
- законодательными и нормативными актами Российской Федерации и Пензенской области в области трудового законодательства;
- нормативными документами, регламентирующими вопросы учета и движения персонала;

- методическими материалами по вопросам выполняемой работы;

- Уставом Общества;

- Правилами внутреннего трудового распорядка;

- Кодексом корпоративной этики Общества;

- приказами и распоряжениями директора Общества;

- Положением о работе с персональными данными работников Общества;

- настоящей должностной инструкцией;

- другими локальными актами Общества.

1.6. Специалист должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации по кадровым вопросам;

- методические материалы по ведению документации по учету и движению персонала;

- трудовое законодательство Российской Федерации;

- структуру и штаты Общества, его профиль, специализацию и перспективы развития;

- порядок оформления, ведения, хранения и учета трудовых книжек работников Общества, а также всей документации, связанной с кадрами и их движением;

- порядок оформления трудовых договоров, дополнительных соглашений к ним;

- порядок установления наименования профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов в соответствии с общероссийским классификатором;

- порядок установления общего и непрерывного стажа работы, льгот, компенсаций,
- порядок оформления пенсионного и социального обеспечения работников;
- порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности;
- кадровое делопроизводство;
- правила и нормы охраны труда;
- культуру труда и служебную этику;
- основы работы с персональным компьютером.

2. Функции

На специалиста по кадровым вопросам возлагаются следующие функции:

- 2.1. Ведение учета личного состава Общества и его подразделений.
- 2.2. Участие в разработке мероприятий по снижению текучести кадров.
- 2.3. Оформление документации по кадрам, использование в кадровом документообороте унифицированных форм и форм, самостоятельно разработанных и утвержденных генеральным директором Общества.
- 2.4. Проверка соблюдения графиков отпусков на предприятии, табелей учета рабочего времени с учетом больничных листов, командировок и отпусков.
- 2.5. Осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях Общества, представление установленной отчетности.

3. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций специалист по кадровым вопросам обязан:

- 3.1. Вести учет личного состава Общества, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации и формами, самостоятельно разработанными и утвержденными генеральным директором.
- 3.2. Оформлять прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, а также другую установленную документацию по кадрам.
- 3.3. Производить оформление трудовых договоров, своевременно вносить изменения (дополнения) в трудовые договора путем подготовки дополнительных соглашений.
- 3.4. Осуществлять ознакомление работников под роспись с приказами (распоряжениями) директора общества, представлять копии приказов соответствующим структурным подразделениям Общества.
- 3.5. Производить ознакомление работников при приеме на работу (до подписания трудового договора) под роспись с Правилами внутреннего трудового распорядка, Положениями о структурном подразделении, должностными инструкциями, Кодексом корпоративной этики Общества и иными локальными актами Общества.
- 3.6. Производить подсчет трудового стажа, выдавать справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.
- 3.7. Вести учет предоставления отпусков работникам, уведомлять работника о времени начала отпуска согласно ст. 123 ТК РФ, осуществлять контроль за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков.
- 3.8. Изучать причины текучести кадров, участвовать в разработке мероприятий по снижению текучести кадров.
- 3.9. Осуществлять контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях Общества и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.
- 3.10. Не разглашать ставшие ему известными в связи исполнением служебных обязанностей сведения, затрагивающие частную жизнь, честь и достоинство граждан.
- 3.11. Соблюдать технику безопасности, правила и нормы охраны труда, противопожарной безопасности на рабочем месте, а также правила внутреннего распорядка и трудовой дисциплины.

- 3.12. Вести учет, хранение и выдачу трудовых книжек и вкладышей в них в порядке, установленном трудовым законодательством РФ.
- 3.13. Заниматься выявлением рисков своей профессиональной области.
- 3.14. Принимать участие в разработке мероприятий по воздействию на риски.
- 3.15. Реализовывать мероприятия по воздействию на риски, разработанные в Обществе.
- 3.16. Повышать свой уровень компетенции в части управления рисками.
- 3.17. В случае выявления рисков или их реализации доводить информацию до риск-менеджера в порядке, установленном Регламентом по управлению рисками.
- 3.18. Выполнять требования Положения об управлении рисками и Регламента по управлению рисками.

4. Права

Специалист по кадровым вопросам имеет право:

- 4.14. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
- 4.15. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.
- 4.16. Требовать от руководителей структурных подразделений, специалистов информацию и документы по вопросам, входящим в его компетенцию.
- 4.17. Информировать непосредственного руководителя о выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностях недостатках и вносить предложения по их устранению.
- 4.18. Вносить на рассмотрение руководителям структурных подразделений предложения по улучшению деятельности работы с персоналом.
- 4.19. Требовать от непосредственного руководителя, руководителей структурных подразделений оказания содействия в исполнении своих должностных прав и обязанностей.
- 4.20. Требовать от непосредственного руководителя обеспечение законодательными справочными материалами, юридической литературой, компьютерной и оргтехникой, необходимым программным обеспечением.
- 4.21. Повышать квалификацию, проходить переподготовку за счет средств Общества.
- 4.22. Получать ежегодный оплачиваемый отпуск.

5. Ответственность

Специалист по кадровым вопросам несет ответственность:

- 5.14. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах определенных трудовым законодательством Российской Федерации.
- 5.15. Согласно Федеральному закону РФ «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ. для защиты персональных данных от несанкционированного доступа, неправомерного использования, утраты, а так же установление ответственности лиц, имеющих доступ к персональным данным работников, оператор Общества, получивший доступ к персональным данным Общества, работников, обязан не раскрывать персональные данные без согласия субъекта персональных данных, если иное не предусмотрено федеральным законом, руководствоваться в работе другими нормативными правовыми актами, локальными актами Общества, определяющими случаи и особенности работы с персональными данными.

Оператор и лица, виновные в нарушении норм, регулирующих получение, обработку и защиту персональных данных работника, привлекаются к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым Кодексом РФ и иными федеральными законами, а также привлекаются к гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности в порядке, установленном федеральными законами.

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор ООО МКК «Фристайл»
_____ П.П. Духанин
«26» января 2018 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ заместителя директора по подбору, обучению и развитию персонала

1. Общие положения

1.1. Заместитель директора по подбору, обучению и развитию персонала относится к категории руководителей.

1.2. Заместитель директора по подбору, обучению и развитию персонала назначается на должность и освобождается от нее приказом директора компании.

1.3. Заместитель директора по подбору, обучению и развитию персонала подчиняется непосредственно директору компании.

1.4. На должность заместителя директора по подбору, обучению и развитию персонала назначается лицо с высшим профессиональным образованием и стажем работы по специальности на руководящих и других должностях по управлению персоналом не менее 5 лет.

1.5. Заместитель директора по подбору, обучению и развитию персонала обязан знать:

- нормативные и законодательные правовые акты и методические материалы, которые касаются вопросов социального развития и труда;
- стратегию развития, цели, бизнес-план, профиль, особенности и специализацию структуры компании;
- методы прогнозирования и планирования необходимости в персонале, методы анализа качественного и количественного состава сотрудников;
- систему стандартов по труду, социальных и трудовых нормативов, порядок заключения тарифных соглашений, трудовых договоров и регулирования трудовых споров;
- законы о труде РФ, экономику, психологию и социологию труда;
- новейшие теории мотивации и управления персоналом;
- системы и формы оплаты труда и его стимулирования;
- методику оценки работников и итогов их труда, новые технологии работы с кадрами, формы и стандарты кадровых документов;
- основы технологии производства, организацию и экономику производства;
- средства коммуникаций, вычислительной техники и связи;
- нормы и правила охраны труда.

1.6. В период отсутствия заместителя директора компании по подбору, обучению и развитию персонала (отпуск, командировка, болезнь и пр.) его обязанности возлагаются на лицо, которое назначается в установленном порядке.

2. Должностные обязанности

Заместитель директора по подбору, обучению и развитию персонала:

2.1. Организует управление формированием, развитием и использованием персонала компании на основе реализации трудового потенциала каждого работника.

2.2. Принимает участие в работе по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятий и мер по ее реализации.

2.3. Принимает участие в разработке бизнес-планов Компании в части обеспечения ее текущих и перспективных потребностей в кадрах соответствующей численности и квалификации.

2.4. Руководит работой по совершенствованию и оптимизации технологии управления кадрами, методов поиска, отбора и найма работников, их адаптации, обучения, мотивации, перемещения, а также осуществления эффективного контроля за результатами их деятельности.

2.5. Обеспечивает создание и эффективное функционирование системы, в рамках которой регулярно обучаются все категории работников. Организует проведение исследований, разработку и реализацию комплекса планов и программ по работе с персоналом с целью привлечения и закрепления в компании сотрудников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, рационального использования кадрового потенциала с учетом перспектив его развития и расширения самостоятельности в новых экономических условиях.

2.6. Организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда.

2.7. Проводит работы, связанные с подготовкой и формированием резерва кадров с целью последующего выдвижения на руководящие должности на основе создания системы непрерывной подготовки персонала и политики планирования карьеры.

2.8. Определяет основные направления работ по управлению социальными процессами компании, формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, повышения содержательности использования свободного времени работников с целью улучшения их трудоспособности.

2.9. Обеспечивает координацию и организацию проведения исследований по созданию нормативно-методической базы управления персоналом, изучению и обобщению передового опыта в области организации и нормирования труда, оценки персонала, профориентации и профотбора, внедрение нормативных и методических разработок в практику.

2.10. Обеспечивает своевременное предоставление аналитических материалов по кадровым и социальным вопросам компании, их периодическую подготовку, выявление возникающих вопросов и подготовку возможных вариантов их решения, составление прогнозов по развитию персонала.

2.11. Осуществляет методическую координацию и методическое руководство деятельности структурных подразделений компании, которые осуществляют управление персоналом. Организует составление отчетности и проведение необходимого учета.

2.12. Обеспечивает стабильное совершенствование процессов управления персоналом компании на основе внедрения социально-психологических и социально-экономических методов управления, передовых технологий работы с кадрами, стандартизации и унификации кадровой документации, создания и ведения банка данных по персоналу, применения средств коммуникаций, вычислительной техники и связи.

2.13. Разрабатывает и внедряет планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, программы обучения для того чтобы повысить конкурентоспособность компании посредством развития профессиональных и личностных качеств сотрудников компании, приведения имеющихся знаний и навыков в соответствие с целями компании, кадровой политикой, конкурентной средой, современными требованиями и технологиями обучения.

2.14. Выбирает средства и методы обучения, осуществляет поиск и оценку обучающих продуктов, разработку, адаптацию и проведение тренингов.

2.15. Организовывает, разрабатывает и проводит обучающие мероприятия для персонала компании: тренинги, семинары и т.д., в том числе с привлечением сторонних организаций.

2.16. Оказывает помощь руководителям отделов и филиалов в решении социальных и психологических проблем развития коллективов: изучение причин конфликтов, предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций, консультации по стилю деятельности специалистов.

2.17. Проводит организацию аттестаций, тестирований, мониторингов и других видов анализа и контроля профессионального уровня персонала.

2.18. Осуществляет разработку раздаточных обучающих материалов, процедур тестирования и оценки обучающихся работников.

2.19. Занимается выявлением рисков своей профессиональной области.

2.20. Принимает участие в разработке мероприятий по воздействию на риски.

2.21. Реализовывает мероприятия по воздействию на риски, разработанные в Обществе.

2.22. Повышает свой уровень компетенции в части управления рисками.

2.23. В случае выявления рисков или их реализации доводит информацию до риск-менеджера в порядке, установленном Регламентом по управлению рисками.

2.24. Выполняет требования Положения об управлении рисками и Регламента по управлению рисками.

3. Права

Заместитель директора по подбору, обучению и развитию персонала имеет право:

3.1. Представлять интересы компании во взаимоотношениях с органами государственной власти, организациями и остальными структурными подразделениями предприятия по вопросам управления персоналом.

3.2. Получать от руководителей структурных подразделений предприятия информацию, которая связана непосредственно с управлением персоналом, а также производить проверки деятельности структурных подразделений по вопросам управления персоналом.

3.3. Представлять предложения по улучшению деятельности организации в вопросах управления персоналом на рассмотрение директора.

3.4. Давать распоряжения, визировать и подписывать документацию, вести переписку со структурными подразделениями предприятия по вопросам управления персоналом.

4. Ответственность

Заместитель директора по подбору, обучению и развитию персонала несет ответственность:

4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

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

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиографический список включает 66 источников.

Один экземпляр работы сдан в архив университета.

«15» _____ июня 2018 г.

(подпись автора работы)

Буровкина М.М.