## **Введение**

## Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Не секрет, что от успешной работы предприятий сегодня во многом зависит становление и развитие рыночных отношений в России. В наше время выигрывает и преуспевает предприятие, четко организованное, с грамотным, преданным и дисциплинированным персоналом, умеющим быстро перестраиваться и переучиваться. Поэтому каждый руководитель любого предприятия, независимо от уровня профессиональной подготовки и знаний, ученой степени и практического опыта, должен владеть наукой управления, умением управлять своим персоналом.

## В отечественные времена кадровым проблемам традиционно уделялось минимальное внимание. Однако за последние годы не только ученые, но и руководители многих предприятий России стали уделять внимание роли «человеческого» фактора в российских организациях. Многие руководители осознали, что американский, японский, немецкий опыт менеджмента не годится для русского человека и современного состояния экономики России. Конечно, ценный зарубежный опыт по управлению персоналом можно использовать в российских организациях, но в адаптированном виде. Необходимо учитывать национальные особенности и сложившийся управленческий менталитет. Особое влияние на работу с персоналом оказывает специфика коммерческой структуры – срок ее существования и положение, занимаемое на рынке, численность персонала, состав кадровых служб и т.д.

Особый интерес представляют выработка кадровой политики и корпоративной культуры предприятия, поскольку эти вопросы, направлены на создание коллектива, способного к творческому поиску наиболее верных эффективных решений, совершенных методов, приемов в работе. Интересной является и проблема субъекта управления, потому что именно руководитель вырабатывает и задает алгоритм всей работы с кадрами, определяет ее стратегию и тактику.

## Именно кадровая политика имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива. Успешная деятельность любого учреждения зависит, в первую очередь, от слаженной и стабильной работы квалифицированного персонала. Кадровой политике в любой организации должно уделяться большое внимание. Одним из направлений подготовки и формирования эффективного кадрового потенциала СУ-451 является сотрудничество с учебными заведениями по вопросам подготовки и обучения специалистов предприятия, а также привлечение молодых специалистов - выпускников ВУЗов.

Без четко налаженной кадровой системы сложно увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем, создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось больше. Научные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, конечно же, важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы и восприимчивости к обучению. Компетентность требуется работнику, занимающемуся разработкой новых изделий или оборудования, хотя бы потому, что создание новой хорошей техники требует, как минимум, знания того, как работают старые машины и оборудование. Но для предприятия, которое решило сегодня преуспеть в конкурентной борьбе, необходимо, чтобы каждый работник обладал весьма обширными знаниями. Формирование у работников нужной компетенции начинается уже при подборе кадров и их приеме на работу. Люди, которые придут в организацию, должны стремиться максимально овладеть аспектами данной деятельности. Часто это больше вопрос желания самих работников, нежели их предшествующего опыта трудовой деятельности или базового образования.

Цель дипломной работы - совершенствование кадровой политики СУ-451.

Задачами исследования кадровой политики и формирования кадров в СУ-451 являются: определение приоритета кадровой политики, стилей управления персоналом предприятия и обзор кадровой информации.

Объектом исследования является Строительное Управление № 451.

Предметом исследования является кадровая политика в СУ-451.

Приоритетными вопросами дипломной работы являются вопросы отбора и привлечения сотрудников СУ-451, их аттестации, организации профессионального обучения, повышения квалификации, подготовки резерва и планирования карьеры. Кроме того, в дипломной работе рассматривается стимулирование персонала предприятия к наиболее эффективной работе через формирование корпоративной культуры предприятия, планирование внутрифирменной карьеры и мотивации к труду, как основного фактора успеха в сфере деятельности предприятия.

Задачи дипломной работы:

- раскрыть теоретические вопросы кадровой политики;

- описать деятельность предприятия, его функции, цели, задачи, финансовое состояние;

- охарактеризовать численность и категории персонала СУ-451, организацию приема персонала и повышения его квалификации;

- выявить проблемы и предложить мероприятия по совершенствованию кадровой политики в СУ-451.

**1 Значение и роль кадровой политики предприятия**

**1.1 Содержание кадровой политики**

Реализация цели и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику.

Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Кадровая политика как инструмент управления - это организующая деятельность, имеющая целью слияние усилий всех работников предприятия для решения поставленных задач. Кадровая политика предприятия – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования рынка в ближайшем будущем [8, с.18].

Основные характеристики кадровой политики организации:

- связь со стратегией развития организации;

* ориентация на долгосрочное планирование;
* значимость роли персонала;
* философия фирмы в отношении работников;
* система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Главным объектом кадровой политики предприятия является — персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

В основе формирования кадровой политики лежит анализ структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости.

Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;

- исследование атмосферы внутри предприятия;  
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;

- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Содержание кадровой политики: обеспечение организации рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнение), анализ текучести кадров, совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Кадровая политика организации призвана обеспечить:

- высокое качество работы и её результатов, условий труда, а также самой рабочей силы;

- структурную адаптацию персонала к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям - гибкость кадрового потенциала;

- отказ от традиционного, жёсткого ограничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных гибких форм организации трудовых процессов: полная, частичная и временная занятость и т.п.;

- организационную интеграцию, когда высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления персоналом как «свою собственную» и реализуют её в своей оперативной деятельности;

- высокий уровень ответственности всех работников организации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

- новое качество содержания труда и высокий уровень удовлетворенности им, путем использования новых форм, обогащающих содержания труда.

В рыночных условиях кадровая политика - это сознательная целенаправленная деятельность, по созданию трудового коллектива, который способствовал совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников [13, с.58].

При выборе кадровой политики учитываются следующие факторы:

- требования производства, стратегия развития предприятия;

- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;

- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

- влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнейшую перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели [29, с.322].

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

1. Увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

а) переводить на сокращенные формы занятости;

б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;

в) направлять на длительную переподготовку и т.п.

2. Подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку.

3. Набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия.

4. Набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение частных задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала). При этом учитываются:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);

- отношение к "капиталовложениям" в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);

- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, также к переподготовке кадров;

- отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Для полного анализа кадровой политики любого предприятия необходимо выделить критерии оценки:

- количественный и качественный состав персонала;

- уровень текучести кадров;

- гибкость проводимой политики;

- степень учета интересов работника / производства и т.д.

Количественный состав организации для удобства анализа обычно подразделяется на три категории: руководители высшего, среднего звена и обслуживающий персонал с дифференциацией на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц не достигших 18-летнего возраста, работающих и находящихся в отпусках (например, по уходу за ребенком, без содержания и пр.), а также на работающих в головном предприятии или филиалах и т.п. Качественный состав персонала обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и начальным профессиональным образованием, с учетом опыта работы, повышения квалификации сотрудников и прочих факторов [4, с.61].

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

Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

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

**1.2 Цели и принципы кадровой политики**

В современных условиях, кадровая политика должна быть ориентирована на приоритет социальных ценностей, социальную политику, так как конечная цель проводимых реформ не рынок как таковой, а благополучие каждого человека.

Главная цель кадровой политики - создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов [21, с.52].

Главная цель конкретизируется в следующих задачах:

1. Обеспечение условий реализации предусмотренных Конституцией РФ, трудовым законодательством прав и обязанностей граждан.

2. Соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений о профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых в рамках государственной кадровой политики.

3. Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями самой организации и состоянием рынка труда.

4. Подчинённость всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионального квалифицированного состава.

5. Рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении организации.

6. Формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов, развитие внутрипроизводственной демократии.

7. Разработка принципов организации трудового процесса.

8. Выработка критериев и методики подбора, подготовки и повышения квалификации работающих; вознаграждения персонала.

9. Разработка принципов определения социального экономического эффекта от мероприятий, входящих в систему управления персоналом [13, с.62].

Все цели кадровой политики можно разделить на экономические и социальные.

Экономические цели являются производными от приоритетных производственных принципов сохранения конкурентоспособности организации и извлечения максимальной прибыли. Достижение оптимального соотношения между затратами и результатами является важным достижением кадровой политики. В существующих экономических условиях кадровые решения редко направлены на абсолютное снижение кадровых затрат, чаще они призваны оптимизировать соотношение между этими затратами, с одной стороны, и производительностью труда, с другой.

Социальные цели заключаются в улучшении материального и нематериального положения работников предприятия. Особенно это относится к заработной плате, социальным расходам, сокращению рабочего времени, а также оборудованию рабочих мест, требованиям предоставить большую свободу действий и права на участие в принятии решений.

Собственные цели кадровой политики определяются с учётом основных положений всех составных частей развития организации:

1. Цели, связанные с внешними условиями деятельности предприятия (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями).

2. Цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (их участие в управлении предприятием, углубление профессиональных знаний и т.п.).

В таблице 1.1 рассмотрены основополагающие принципы формирования кадровой политики.

Таблица 1.1 - Основополагающие принципы формирования кадровой политики

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование принципа | Характеристика принципа |
| Научность | использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект |
| Комплексность | охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников |
| Системность | учёт взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы; необходимость учета экономического и социального эффекта (как положительного, так и отрицательного), влияния того или иного мероприятия на конечный результат |
| Эффективность | любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности |
| Методичность | качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик |

Из нескольких вариантов предлагаемых принципов применительно к условиям данной организации должен быть выбран какой-то один. К числу подобных материалов можно отнести разработку положений о должностных инструкциях, методику приёма на работу и расстановку вновь принятых по рабочим местам и др.

**1.3 Общие требования к кадровой политике**

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированны на интерес персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

5. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентирована на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

**1.4 Аттестация кадров и её процедура**

Деловая оценка работника чаще всего проходит в форме аттестации. Организационно её проведение оформляется соответствующим приказом по предприятию, что придаёт ей официальный статус и даёт право на использование её результатов для принятия организационных решений в отношении конкретного работника. Таким образом, аттестацию следует рассматривать как некоторый законченный, оформленный документально результат оценки работника.

Аттестация является широко распространённой формой работы с кадрами, активно применяемой предприятиями, учреждениями и организациями. Объектом аттестации являются работники определённых категорий, состоящие в трудовых отношениях с данным предприятием. Её проведение регламентируется рядом официальных документов и соответствующим методическим обеспечением [12, с.252].

Вместе с тем предприятие вправе разрабатывать собственные положения по проведению аттестации, исходя из поставленных целей. Однако следует иметь в виду, что есть определённые формальные требования к процедуре её проведения, причём соблюдению этих процедур придаётся особое значение, так как их нарушение может послужить основанием для работника, недовольного принятым в отношении него решением, оспаривать это решение.

Выработанная в стране методика аттестации и её процедура характерны для предприятий с общественной формой собственности на средства производства. Ответственность за своевременность её проведения возлагается на директора, а непосредственным исполнителем является кадровая служба (отдел кадров) при активном участии руководителей отделов предприятия и профсоюзной организации.

Аттестация работников по своей сути и организационно не может не различаться на предприятиях различных форм собственности. Вместе с тем функции аттестации не зависят от формы собственности предприятия. Это – контроль, стимулирование, улучшение подбора и расстановки кадров. Суть контрольной функции состоит в периодической проверке деловых и личных качеств работников на их соответствие занимаемой должности. Функция стимулирования нацелена на повышение заинтересованности работника в постоянном развитии своих деловых и личных качеств, улучшение результатов труда как условия успешного прохождения аттестации.

Аттестация должна проводиться планомерно. Различают следующие её виды:

- регулярная основная, развёрнутая (раз в 3-5 лет);

- регулярная промежуточная, упрощённая, ориентированная на оценку итогов текущей работы (для руководителей и специалистов 1 раз в год, а для некоторых категорий 2 раза в год и чаще);

- нерегулярная, вызванная чрезвычайными обстоятельствами (неожиданная вакансия, незапланированная возможность пойти на учёбу), при введении новых условий оплаты труда [12, с.253].

Проведение аттестации включает несколько этапов:

- подготовительный;

- подготовки пакета необходимых документов по аттестуемым работникам;

- проведение самой аттестации;

- использование результатов аттестации.

На подготовительном этапе принимается решение о проведении аттестации, определяются сроки её проведения, составляются списки работников, подлежащих аттестации, определяется количественный состав аттестационных комиссий. Всем этим документам придаётся юридическая сила: издаётся приказ по предприятию об аттестации работников с указанием сроков проведения, состава аттестационных комиссий и графика их работы. В приложении к приказу приводится положение об аттестации.

От аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины имеющие ребёнка до года и т.д. Субъект оценки – лицо, группа лиц, орган, которым предопределено право проводить оценку работников. Чаще всего в качестве субъекта оценки выступает аттестационная комиссия.

Аттестационная комиссия возглавляется председателем, в её состав входят члены комиссии и секретарь. В качестве членов комиссии привлекаются руководящие работники, ведущие специалисты предприятия, представители общественности (профсоюза), эксперты – высококвалифицированные специалисты, уполномоченные для проведения оценки. В качестве экспертов могут выступать и работники данного предприятия, хорошо знающие аттестуемых. Состав аттестационной комиссии не более 5 – 6 человек.

Среди работников предприятия проводится разъяснительная работа о задачах аттестации, ознакомление с методикой её проведения, порядком подготовки необходимых документов [12, с.254].

График проведения аттестации доводится до работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а материалы в комиссию должны предоставляться не менее чем за две недели до аттестации. Это чаше всего аттестационный лист и отзыв – характеристика. Аттестационный лист содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности, на предприятии, в должности и т.д. Данная информация готовится работниками кадровой службы. Отзыв – характеристика отражает обобщенные результаты оценки деятельности работника, анкетного опроса о поведении работника в коллективе, оценка работника руководителем. Ответственность за учёт и оценку деятельности работника несёт руководитель предприятия. Отзыв – характеристика обсуждается на собрании коллектива. Работник должен быть ознакомлен с ней не менее, чем за неделю до аттестации под роспись. Отзыв – характеристика передается в кадровую службу или непосредственно в аттестационную комиссию.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные ей документы, заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок и на основании этого, с учётом обсуждения в отсутствие аттестуемого открытым голосованием даёт одну из следующих итоговых оценок:

- соответствует занимаемой должности;

- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;

- не соответствует занимаемой должности.

Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессиональном росте) или о необходимости повышения квалификации. Заседание аттестационной комиссии протоколируется. Важно, чтобы аттестация работников проходила в доброжелательной обстановке, чтобы комиссия осознавала свою ответственность в обеспечении объективности оценки. Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определённые правовые последствия: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и т.д. Поэтому по итогам аттестации издаётся приказ, которым утверждаются её результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники и т.д.

Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях, совещаниях совместно с профсоюзной организацией, анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий её проведения, принимаются решения по устранению выявленных недостатков [12, с.254].

**1.5 Методы формирования персонала**

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих, так как компании берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях.

**1.5.1 Отбор кадров**

Под привлечением персонала понимаются все меры, которые принимаются для своевременного удовлетворения потребностей организации в персонале подходящими сотрудниками. Для этого необходимо пройти многоступенчатый процесс планирования. В рамках планирования потребности в персонале сначала определяют будущую потребность в персонале. Рекомендуется планирование от среднесрочного до планирования на длительную перспективу от трех до пяти лет. Результатом планирования персонала является определение, сколько сотрудников необходимо, с какой квалификацией и способностями, на какие должности, и с какого времени. После того, как определена будущая качественная потребность в персонале, необходимо определить требования (квалификацию, знания, способности, поведение…), которым должны отвечать сотрудники для того, чтобы они могли выполнять свои задачи. Этот процесс также называют определением профиля требований замещаемых рабочих мест [27, с.53].

Большинство организаций покрывают свои потребности в персонале благодаря систематическому профессиональному обучению, так как внешний рынок труда зачастую не может предоставить нужного количества и качества персонала. Кроме того, многие организации придерживаются таких принципов кадровой политики, при которых свободные места заполняются преимущественно собственными сотрудниками. Тем самым они открывают перед своими сотрудниками шансы на повышение, и работники более охотно содействуют улучшению климата на производстве. Как правило, новая должность ставит перед сотрудником более высокие требования, то есть такое перемещение связано с профессиональным ростом. Поэтому и изыскание персонала изнутри, то есть замещение свободного места собственным сотрудником, вряд ли возможно без основательной тренировки и помощи в повышении квалификации. В результате планирования потребностей в персонале может оказаться, что для конкретного рабочего места необходимо нанять дополнительный персонал, например, потому, что среди уже имеющихся сотрудников нет ни одного, который обладал бы необходимой квалификацией, или потому, что в интересах предпринимательской политики необходимо влить свежую кровь извне. Сотрудники извне часто дают учреждению новые импульсы и сотрудники внутри с большей готовностью принимают их в качестве начальника, чем бывших равных им сотрудников. К тому же, замещение вакансий из внутренних резервов не может решить количественного аспекта потребности в персонале, потому что перемещенный на новую должность сотрудник оставляет за собой вакансию, которую, как правило, тоже нужно заместить. В крайнем случае, замещение вакансии за счет собственных сотрудников может повлечь за собой цепь перемещений, в конце которой в наиболее благоприятном случае окажется свободное место для новичка в профессии.

В зависимости от ситуации на рынке и от предъявляемых к замещаемому рабочему месту требований, меры по привлечению персонала могут адресоваться к выпускникам средней школы, начинающим после получения профобразования свой трудовой путь, выпускникам высших учебных заведений, ищущим работу, безработным или ищущим работу, но еще не занятым. Если, например, нужен дополнительный сотрудник для обслуживания клиентуры, может оказаться целесообразным подготовить к работе с клиентами подрастающего специалиста, который находится на пороге завершения своего образования и уже думает о постоянном месте работы. Если же, к примеру, известно, что руководитель какого-либо отдела уходит на пенсию, а никто из собственных сотрудников не подходит в качестве кандидата, то организации следует начать поиски подходящего преемника на внешнем рынке труда примерно за год до намеченного замещения должности.

Целью привлечения персонала является обращение к соответствующим заинтересованным лицам, либо попытаться убедить в привлекательности вакантного места таких кандидатов, ищущих работу, которые уже заявляли о своей заинтересованности без приглашения. Если нет кандидатов из внутренних резервов, организации следует сначала подобрать подходящих кандидатов из уже имеющихся заявок извне. Если таких нет, или есть лишь малоинтересные, организации самой придется обратиться к потенциально заинтересованным лицам. Для этого существуют следующие возможности: запросы к бирже труда или другим организациям, занимающимся вопросами трудоустройства; контакты со школами и университетами; объявления в региональных или межрегиональных ежедневных и еженедельных газетах; объявления в профессионально специализированных периодических изданиях; поручение консультанту по кадрам.

В процессе привлечения персонала необходимо обращать внимание на то, чтобы потенциальный кандидат был, как можно шире проинформирован об организации, будущем рабочем месте и требованиях, которые он должен будет выполнять. Объявление о вакансии, в первую очередь, должно оказывать привлекающее воздействие, то есть быть обращенным к как можно большему числу подходящих кандидатов, для чего в объявлении на первом плане должна быть привлекательность объявленной вакансии. В то же время, объявление должно оказывать избирательное воздействие, то есть приводить к тому, чтобы, по возможности, неподходящие кандидаты не подавали заявок [15, с.89].

**1.5.2 Подбор персонала**

При подборе персонала речь идет о том, чтобы из числа намеченных заинтересованных лиц и подавших заявки кандидатов выбрать тех, кто лучше всего отвечает требованиям вакансии. Для этого необходимо выявить показатели пригодности кандидатов (способности, знания, опыт) и сравнить их с заранее определенными показателями требований по свободному месту. Тут необходимо избегать ошибок, которые могут возникать как следствие недостаточной или чрезмерно высокой квалификации.

На практике обычно применяют следующие процедуры выбора:

- анализ поданных с заявкой документов (свидетельства, биография, характеристики…);

- собеседования при найме (в свободной или подготовленной заранее форме); - психологические тесты;

- использование метода оценки личности, при котором происходит моделирование типичных для соответствующего рабочего места ситуаций (консультирование клиентов или обработка входящей почты) и когда кандидатов оценивают несколько специально подготовленных наблюдателей. В большинстве учреждений в центре процесса подбора кандидатов находится личная беседа с кандидатом. В такой беседе следует стремиться к следующим целям: кандидат и работодатель должны познакомиться; кандидат должен получить возможность доказать свои способности, знания и опыт, и изложить свои цели; работодатель должен получить возможность разъяснить кандидату требования вакансии и вместе с ним зафиксировать цели возможного сотрудничества.

Если достигнуто достаточное взаимопонимание между производственными ожиданиями и личными предпосылками кандидата и выбор сделан, следует соблюсти еще дальнейшие формальные шаги:

- необходимо получить согласие представляющего персонал органа (совета по вопросам персонала) на нанимающем на работу учреждении (право участия персонала в принятии решений);

- кандидат должен получить предложение о заключении с ним договора только после согласия со стороны представляющего персонал органа;

- остальным подавшим заявки кандидатам отказ может быть направлен только после того, как выбранный кандидат поставил свою подпись под предложением о заключении с ним договора и прислал его обратно.

Сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие компании поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство крупных компаний принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры. Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров или консультанты по поиску руководящих административных работников.

#### **2 Анализ кадровой политики и кадрового планирования на предприятии СУ-451**

#### **2.1 Общая характеристика предприятия**

Строительное управление 451, сокращённое название: СУ-451, является филиалом открытого акционерного общества «Примортрансстрой», расположенного в г. Владивосток, ул. Стрельникова, 3а.

Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за ее пределами. Филиалы и представительства осуществляют свою деятельность от имени общества, которое несет ответственность за их деятельность. Филиалом общества является его обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения общества, осуществляющее все или часть его функций, в том числе функции представительства. Представительством общества является его обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения общества, которое представляет интересы общества и осуществляет их защиту. Филиалы и представительства не являются юридическими лицами, наделяются обществом имуществом и действуют в соответствии с положением о них. Имущество филиалов и представительств учитывается на их отдельном балансе и балансе общества. Решение о создании филиалов и представительств и их ликвидации, положения о них, решение о назначении руководителя принимаются советом директоров общества в соответствии с законодательством страны учреждения филиалов и представительств.

Руководители филиалов и представительств действуют на основании доверенности, выданной обществом [25, с.6].

Юридический адрес: г. Большой Камень, ул. Карла Маркса, 57. СУ-451 выделено на самостоятельный баланс и зарегистрировано в налоговом органе по месту своего нахождения.

Основным видом деятельности Строительного управления 451 является производство работ и оказание услуг в сфере строительной деятельности. У организации имеется собственный бетонно-растворный узел, занимающийся изготовлением бетонных, железобетонных изделий, раствора, как для собственных нужд, так и для реализации на сторону. Кроме того, имеется автопарк, услуги которого используются для производства работ и оказания услуг механизмами сторонним организациям и населению[14, с.24].

Основными поставщиками товарно-материальных ценностей и услуг являются: Управление механизации, ООО «АЭСКО», ООО «Водоканал», ООО «Коммунальная энергетика», ООО «Дальметаллторг», ООО «Мир снабжения», ООО «Кипарис» и пр.

На балансе СУ-451 числится административное здание общей площадью 1080 кв.м. Часть площадей этого здания сдаётся в аренду под офисы. Основные арендаторы: ЗАО «Нефтепродукт Звезда», ЗАО «Звезда Ойл», ООО «Стандарт» и т.д. Строительное управление имеет также материальный склад и механические мастерские для ремонта собственного автотранспорта.

**2.2 Работы и услуги, осуществляемые СУ-451**

Строительное Управление № 451 занимается ремонтом зданий и сооружений, реконструкцией различных теплосетей, осуществляет строительно-монтажные работы, предоставляет услуги автотранспорта и механизмов, сдает в аренду помещения другим предприятиям.

Работы и услуги, осуществляемые СУ-451 в 2005г. - 2007г. на основании устава и доверенности ОАО «Примортрансстрой»:

- ремонт здания суда;

- ремонт Городского Дома Культуры;

- ремонт здания Администрации по ул. Карла Маркса 4 «Парадный вход»;

- ремонт памятника участникам ВОВ;

- усиление (укрепление) дома по ул. Блюхера 31;

- капитальный ремонт административных помещений центра занятости;

- реконструкция теплосетей по ул. Гагарина;

- ремонт детского дома;

- ремонт абонентского зала Центральной Городской Библиотеки;

- капитальный ремонт теплосети детского сада «Мишутка»;

- ремонтно-строительные работы в помещении музыкального зала детского сада «Мишутка»;

- прокладка напорной трубы Нефтепродукт;

- реконструкция теплосетей от кинотеатра «Арлекин»;

- ремонт кровли МСЧ;

- ремонт помещений налоговой инспекции;

- ремонт теплотрассы ОВД ЗАТО Большой Камень;

- ремонт школы № 1;

- ремонт школы № 4;

- строительство 60-ти квартирного дома «Звезда»;

- строительство водопровода Сервис-Восток;

- строительство котельной Нефтепродукт-Звезда;

- строительно-монтажные работы по установке баков-аккумуляторов Теплоэнерго;

- усиление стен по ул. Крылова,6;

- устройство забора кладбища;

- устройство канализации МСЧ-98;

- устройство пластового дренажа 60-ти квартирного дома;

- строительство канализационно-отчистных сооружений в «Новом Мире»;

- строительство наружных сетей в районе хлебозавода;

- реконструкция подпорной стены детского сада «Журавушка»;

- ремонт 2-го этажа инфекционного отделения МСЧ [14, с.26].

**2.3 Характеристика организационной системы управления, цели, функции и задачи организации**

В СУ-451 существует линейная структура управления, которая изображена на рисунке 2.1. Во главе находится начальник управления, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

**Начальник**

Главный инженер

Главный бухгалтер

Кабинет охраны труда

Сторожа

Начальник по снабжению

Прорабы

Главный механик

ПТО

Бухгалтерия

Отдел гл. механика

Рабочие

Отдел снабжения

Отдел кадров

Секре-тарь

Рисунок 2.1 – Организационная структура управления СУ-451

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;

- согласованность действий исполнителей;

- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;

- быстрота реакции в ответ на прямые указания;

- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;

- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего предприятия.

Существуют и недостатки линейной структуры управления:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности;

- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;

- тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких отделов.

Предприятие организует работу, исходя из возложенных на него задач и выполняемых функций в соответствии с перспективными и текущими планами работы; координирует свою деятельность с другими организациями в целях соблюдения интересов своего предприятия. Возглавляет строительное управление начальник, который занимает должность и освобождается от неё приказом директора ОАО «Примортрансстрой».

Основными задачами СУ-451 является:

- увеличение объема предлагаемых услуг;

- расширение клиентской базы;

- укрепление имиджа организации, в том числе путем улучшения качества обслуживания клиентов.

Для решения задач СУ-451 выполняет следующие функции:

- организация работы с клиентами;

- осуществление работы по привлечению клиентов для организации;

- формирование и своевременное предоставление в ОАО «Примортрансстрой» первичных документов и требуемой отчетности;

- консультирование клиентов;

- разработка предложений по изменению порядка реализации предоставляемых работ и услуг и внедрению новых;

- подготовка предложений по изменению режима работы СУ-451 с целью улучшения качества обслуживания клиентов;

- повышение культуры обслуживания клиентов и квалификации работников;

- своевременное информирование клиентов о новых предоставляемых работах и услугах.

Функции начальника СУ-451:

- осуществляет руководство всей деятельностью строительного управления и несет персональную ответственность за правильное и своевременное выполнение задач и функций, а также результаты работы;

- организует разработку перспективных и текущих планов работы управления;

- проводит систематический анализ состояния дел по вопросам, входящим в компетенцию СУ-451, и на его основе готовит предложения директору ОАО «Примортрансстрой» для принятия решений, направленных на совершенствование деятельности предприятия;

- организует изучение рынка строительных услуг и возможности расширения круга потенциальных потребителей (клиентов) по вопросам, входящим в компетенцию СУ-451;

- выполняет представительные функции и участвует в заседаниях и совещаниях, проводимых в организации;

- обеспечивает сохранение коммерческой тайны о деятельности предприятия и его клиентах, правильное применение действующего законодательства и ведения делопроизводства в установленном порядке;

- обеспечивает разработку проекта Положения о СУ-451, распределяет обязанности между заместителями начальника СУ-451, рассматривает и утверждает положения об отделах, входящих в состав СУ-451, а также должностные инструкции работников, разрабатываемые на основе утвержденной постановлением Министерства труда РФ квалификационной характеристики по должности;

- способствует созданию необходимых условий труда и благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Обеспечивает соблюдение работниками СУ-451 трудовой дисциплины;

- представляет на рассмотрение директору предприятия предложения по изменению структуры, штатного расписания СУ-451, а также по приему, перемещению и увольнению работников СУ-451, их поощрению и наложению дисциплинарных взысканий;

- разрешает оперативные вопросы, подписывает документы по вопросам, относящимся к деятельности СУ-451, в пределах своих полномочий, делегированных доверенностью;

- заключает договоры на осуществление СУ-451 сделок, в пределах своей компетенции на основании предоставленных ему полномочий в соответствии с выданной ему доверенностью;

- на должности специалистов СУ-451 принимаются лица, соответствующие квалификационным требованиям данного предприятия;

- в период временного отсутствия начальника СУ-451 исполнение его обязанностей возлагается на уполномоченное лицо, в соответствии с приказом директора предприятия или его заместителя;

- за недостатки в работе и нарушения трудовой дисциплины к руководящим работникам и сотрудникам СУ-451 могут применяться меры дисциплинарного взыскания в соответствии с действующим законодательством, а также меры материального воздействия. К иным видам ответственности работники могут быть привлечены законодательством [14, с.8].

**2.4 Численность и структура персонала СУ-451**

В состав Строительного Управления № 451 входят:

- начальник управления;

- главный инженер;

- главный бухгалтер;

- главный механик;

- начальник по снабжению;

- секретарь;

- прорабы;

- рабочие;

- сторожа.

Так же в состав СУ-451 входят следующие отделы:

- ПТО;

- отдел кадров;

- отдел главного механика;

- отдел снабжения;

- бухгалтерия;

- кабинет охраны труда.

Каждый работник имеет свою должностную инструкцию, в которой подробно описываются все его функции. Начальник управления занимается всеми организационными вопросами, контролирует деятельность предприятия. Главный инженер решает технические вопросы. Зам. начальника управления по снабжению занимается обеспечением всеми необходимыми материалами и оборудованием для строительно-монтажных работ на различных объектах. Главный бухгалтер занимается составлением отчётов, начислением заработной платы, следит за всей финансовой деятельностью управления. ПТО заказывает проектно-сметную документацию на строящиеся или ремонтируемые объекты, составляет формы выполнения работ и предъявляет их заказчику для оплаты. В распоряжении отдела главного механика находятся все механизмы управления: автосамосвалы, автокраны, бульдозеры, миксеры для перевозки бетона. Отдел кадров занимается приёмом и увольнением сотрудников. Секретарь – помощник начальника по общим вопросам. Прорабы и мастера непосредственно ведут ремонт и строительство объектов, которые управление выиграло в тендерах (конкурсах).

В пределах каждой категории персонала предприятия можно выделить три уровня деятельности: низший, средний и высший.

Низший уровень занимает персонал, трудовые функции которого строго регламентированы, свобода выбора максимально ограничена нормативными документами. Как правило, это технический персонал и технические исполнители (прорабы, рабочие, мастера). Они обязаны четко исполнять нормы и правила, непременно следовать требованиям должностных инструкций, прилежно усвоить типовые схемы делового поведения. Это считается высшим признаком профессиональной культуры. Такой труд не требует проявления индивидуальности, ограничивает творчество и побуждает исполнителя к добросовестности, организованности, собранности и методичности, готовности к регламентированной деятельности. Однако даже в условиях четко организованной иерархически построенной системы жестких организационных технологий всегда есть место инициативе исполнителей.

Средний уровень занимают руководители среднего звена, ведущие и главные специалисты организации, прогнозисты и т.д. Их основная роль сводится к координации, контролю за строгим соблюдением установленных процедур, обеспечению достижения показателей бизнес-планов. Для них обязательно профессиональное знание инструктивных документов, а также владение компьютерными технологиями, теоретическая подготовка по основам экономики и права. Вместе с тем многие хозяйственные ситуации вызывают принципиально новые задачи, в решении которых накопленные опыт и владение техникой не всегда помогают. В определенной мере требуются навыки творческого подхода к ситуации, предпринимательской интуиции, но в рамках служебной роли.

Высший уровень занимают руководители (директор, начальник) - аналитики, выполняющие функции стратегического анализа и планирования. Это лидеры, мозговой центр организации. Они наделены максимальными полномочиями и наибольшей ответственностью. Их деловая активность определяет конкурентоспособность предприятия, а отсутствие специалистов такого уровня рассматривается как фактор риска. Содержание их труда включает: аудит, диагностику и оптимизацию финансовых процессов; оперативную подготовку решений по управлению архивами и обязательствами предприятия, затратами и прибылью, производительностью и эффективностью; выявление тенденций развития финансовых процессов и обеспечение безопасности.

В таблице 2.1 приведена динамика численности персонала в 2005г. – 2007г.

Таблица 2.1 – Динамика численности персонала в 2005г. - 2007г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | 2005г. | | 2006г. | | 2007г. | |
| Абсол. | % | Абсол. | % | Абсол. | % |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 75 | 100 | 76 | 101,3 | 79 | 105,3 |
| Принятые, чел. | 1 | 100 | 2 | 200,0 | 3 | 300,0 |
| Уволенные, чел. | 2 | 100 | 1 | 50,0 | 0 | 0 |

Основной причиной увольнения работников является неудовлетворенность работой в Строительном Управлении № 451.

В 2006г. по сравнению с 2005г. среднесписочная численность персонала увеличилась на 1 человека; в 2007г. по сравнению с 2006г. – на 3 человека.

На рисунке 2.2 графически изображена динамика численности персонала в 2005г. - 2007г.



Рисунок 2.2 - Динамика численности персонала в 2005г. - 2007г.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и анализируем динамику следующих показателей:

Коэффициент оборота по приему кадров (Кпр):

Кпр = кол-во принятых / среднеспис.числ.персонал. \* 100%

Коэффициент оборота по выбытию персонала (Кв) рассчитывается по формуле:

Кв = кол-во уволившихся раб. / среднеспис.числ.персонал. \* 100%

Коэффициент текучести кадров (Кт) рассчитывается по формуле:

Кт = кол-во уволившихся по собственному желанию и / среднес.числ. пер. \* 100% за нарушение трудовой дисциплины

Коэффициент постоянства персонала предприятия (Кп.с):

Кп.с = кол-во раб-в, проработавших весь год / среднес.числ. \* 100%

В таблице 2.2 приведены данные расчетов по движению персонала за три года.

Таблица 2.2 – Динамика движения персонала в 2005г. – 2007г.,%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты: | 2005г. | 2006г. | 2007г. |
| а) по приему персонала (Кпр) | 1,3 | 2,6 | 3,8 |
| б) по выбытию персонала (Кв) | 2,7 | 1,3 | 0 |
| в) текучести кадров (Кт) | 2,7 | 1,3 | 0 |
| г) постоянства персонала (Кп.с) | 97,3 | 98,7 | 100,0 |

По результатам анализа коэффициент по приему персонала с каждым годом увеличивается: в 2005г. он составлял 1,3; в 2006г. на 1,3 выше – 2,6, а к 2007г. увеличился на 1,2 и составил 3,8. В период с 2005г. – по 2007г. наблюдается тенденция к увеличению численности работающих, было принято 4 человека, уволено 3 человека. Это говорит о том, что коэффициент по приему персонала превышает коэффициент по выбытию персонала, в 2006г. на 1,3%.

Коэффициент текучести кадров с 2005г. по 2007г. уменьшается: с 2005г. по 2006г. – на 1,4%, но все же стоит уделить внимание тому, что, несмотря на хорошие условия работы, персонал увольнялся.

В целом по предприятию СУ-451 в 2005г. фактическая численность персонала составляла 75 человек, а к 2007г. – 79 человек.

Численность сотрудников СУ-451 (аппарат управления): начальник управления – 1 чел; главный инженер – 1 чел; начальник управления по снабжению – 1 чел; отдел снабжения – 2 чел; главный бухгалтер – 1 чел; ПТО – 3 чел; отдел главного механика – 2 чел; отдел кадров – 1 чел; старший прораб – 1 чел; прорабы – 2 чел; мастера – 2 чел; секретарь – 1 чел; бухгалтерия – 2 чел; кабинет охраны труда – 1 чел.

В СУ-451 штатный состав полностью укомплектован, поэтому получить рабочее место достаточно сложно.

**2.4.1 Половозрастная структура персонала**

Общая численность персонала, работающего в СУ-451 в 2007г.: женщины - 35%; мужчины - 65%. Персонал в СУ-451 (аппарат управления), в основном, имеет высшее образование.

В таблице 2.3 показана структура персонала по возрасту, уровню образования и стажу работы за три года.

Таблица 2.3 – Структура кадров по возрасту, уровню образования и стажу работы в 2005г. – 2007г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005г. | | 2006г. | | 2007г. | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Среднесписочная численность | 75 | 100 | 76 | 100 | 79 | 100 |
| В т.ч. в возрасте: 22-30 | 6 | 8 | 7 | 9 | 8 | 10 |
| 30-40 | 40 | 54 | 40 | 53 | 42 | 53 |
| 40-50 | 19 | 25 | 19 | 25 | 19 | 24 |
| 50-60 | 10 | 13 | 10 | 13 | 10 | 13 |
| Имеют высшее образование | 13 | 17 | 14 | 18 | 17 | 22 |
| среднее спец. образование | 62 | 83 | 62 | 82 | 62 | 78 |
| Имеют стаж: 1-5 лет | 47 | 63 | 49 | 65 | 52 | 66 |
| 5-10 лет | 16 | 21 | 14 | 18 | 14 | 18 |
| 10-20 лет | 8 | 11 | 9 | 12 | 9 | 11 |
| свыше 20 лет | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |

Из таблицы следует, что в организации с 2005г. по 2007г. большинство работников в возрасте от 30 лет до 40 лет. В категории от 22 до 30 лет и от 30 до 40 лет количество персонала с каждым годом увеличивается. Молодежь более продуктивна, работоспособна, более активна. На втором месте персонал в возрасте от 40 лет до 50 лет, их численность с каждым годом неизменна – 19 человек.

В СУ-451 на период 2007г. 62 человека имеют среднее специальное образование, 17 человек – высшее профессиональное, т.е. 21,5% с высшим образованием, 78,5% со средним специальным. За три года численность персонала увеличилась только за счет приема работников с высшим профессиональным образованием.

**2.4.2 Прием, профессиональное обучение, повышение квалификации работников в СУ-451 и профессиональный рост**

При приеме на работу в Строительное Управление проводится собеседование и назначается испытательный срок три месяца, заполняется анкета. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать собеседований, занимающих несколько месяцев. Испытание помогает предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу.

В г. Находка и в г. Владивосток находятся учебные заведения, с которыми предприятие ОАО «Примортрансстрой» и его филиал СУ-451 заключили договор о том, что через каждые три года сотрудники предприятий будут подтверждать свою квалификацию. Обучение составляет 2 – 3 дня. Оплата обучения одного человека в день составляет от 1500 до 2000 рублей. Задача профессионального обучения - привести квалификацию сотрудника в соответствие с требованиями, предъявляемыми к его должностному положению. Сотрудник, принятый на работу какое-то время назад и в то время полностью удовлетворявший профессиональным требованиям, также должен пополнять свои знания (изучать новые документы и т.д.). Тренинги проводятся для начальников и руководителей с целью того, чтобы их работа на предприятия была более успешной; проводится своевременное информирование сотрудников о новых предоставляемых услугах предприятием.

Карьера является одним из важных условий в профессиональной деятельности каждого работника. Карьера – это осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности [27, с.60]. В таблице 2.4 приведены этапы карьерного роста работников в СУ-451.

Таблица 2.4 – Этапы карьерного роста в СУ-451

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этапы карьеры | Возраст, лет | 2007г.  (чел.) | % |
| Предварительный | до 30 | 8 | 10,1 |
| Становление | до 40 | 42 | 53,2 |
| Продвижение | до 50 | 19 | 24,0 |
| Сохранение | до 60 | 10 | 12,7 |

Успешная карьера часто является результатом достижения определенных ступеней карьеры к определенному возрасту. Проведенные исследования показывают, что люди, чье продвижение по службе шло не в ногу с их жизнью, имеют более низкую производительность в работе, часто пассивную жизненную позицию. Конечная цель планирования карьеры - улучшение мотивации персонала, обязательства и исполнения.

На рисунке 2.3 графически отображены этапы карьерного роста сотрудников Строительного Управления № 451.



Рисунок 2.3 – Этапы карьерного роста сотрудников Строительного Управления № 451

Планирование и контроль деловой карьеры в Строительном Управлении заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Предварительный этап включает период, за который человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям. В Строительном Управлении в 2007г. персонал до 30 лет составляет 8 человек – это молодые специалисты, которые обучаются своей профессии, набираются опыта, они зависимы и подчинены.

Этап становления длится примерно пять лет в возрасте от 30 до 40 лет – 42 человека. В СУ-451 – это работники, осуществляющие работу с клиентами и заказчиками. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение. Обычно в этом возрасте потребности человека становятся больше, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно происходит в возрасте от 40 до 50 лет, персонал составляет 19 человек. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. Работники приобрели опыт, знания и навыки. Приобретенный опыт дает им возможность вести самостоятельно участок работы. Некоторые из них работают начальниками отделов на предприятии. Переход на эту стадию зависит от того, продемонстрировал ли работник компетентность в определенной области.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и занимает возрастной период от 50 лет до 60 лет. В этом возрасте количество работников – 10 человек. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Анализ использования персонала предприятия необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. Рассмотрим динамику средней заработной платы работников СУ-451 в период с 2005г. – 2007г.

Таблица 2.5 - Фонд оплаты труда работников СУ-451

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Фонд оплаты труда, (тыс.руб.) | Среднеспи-сочная числен. раб-ков, (чел.) | Средняя  месячная заработная плата,  (руб.) | | Изменение средней зарплаты, к предыдущему периоду  (%) |
| 2005 | 6375 | 75 | 7083 | | 100 |
| 2006 | 8553 | 76 | 9378 | | + 132 |
| 2007 | 8965 | 79 | 9457 | + 134 | |

Из данной таблицы видно, что в 2006 году средняя заработная плата увеличилась на 132% (9378\*100/7083) по сравнению с 2005г. В 2007 году заработная плата увеличилась на 134% по сравнению с 2005 годом. Увеличение объясняется повышением должностных окладов и тарифных ставок работников.

На рисунке 2.4 отображена динамика средней месячной заработной платы сотрудников СУ-451.



Рисунок 2.4 – Среднемесячная заработная плата, (руб.)

**2.5 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия СУ-451**

Финансовая стратегия ориентирована главным образом на эффективное сотрудничество с крупными клиентами и заказчиками, обладающими высоким потенциалом, а также на стимулирование роста числа клиентов за счет привлекательных предоставляемых услуг, репутации предприятия и степени доверия заказчиков [19, с.28].

В своей финансовой деятельности СУ-451 сумело не только сохранить, но и приумножить свой потенциал. Приоритетными задачами устойчивого развития в 2007г. Строительное Управление традиционно определило активацию эффективных форм и способов обслуживания, освоение новых технологий, отвечающих современным требованиям и международным стандартам, максимальное удовлетворение потребностей клиентов в объеме, структуре и качестве услуг. В таблице 2.6 приведены основные финансовые показатели деятельности СУ-451 в 2005г. – 2007г.

Таблица 2.6 – Основные финансовые показатели деятельности Строительного Управления № 451 в 2005г. - 2007г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статьи | 2005г. | | 2006г. | | 2007г. | |
| Абсол. | % измене-ния | Абсол. | % измене-ния | Абсол. | % измене-ния |
| Доходы, тыс.руб. | 33455,17 | 100 | 41159,33 | 123,0 | 95026,58 | 230,9 |
| Расходы, тыс.руб. | 8300,90 | 100 | 10142,50 | 122,1 | 37083,54 | 365,6 |
| Прибыль, тыс.руб. | 25154,27 | 100 | 31016,83 | 123,3 | 57943,04 | 186,8 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 75 | 100 | 76 | 101,3 | 79 | 104 |

В 2006г. по сравнению с 2005г. доходы предприятия увеличились на 123% и составили 41159,99 тыс.руб., расходы увеличились на 122,1% (10142,50), прибыль увеличилась на 123,3% (31016,82), численность возросла на 101,3%. В 2007г. по сравнению с 2006г. доходы увеличились на 230,9% (95026,58), расходы увеличились на 365,6% (37083,54). В 2006г. чистая прибыль составляет 31016,82 тыс. руб., в 2007г. – 57943,04 тыс. руб., т.е. к 2007г. прибыль увеличилась на 26926,22 тыс. руб. (186,8%). Численность персонала к 2007г. возросла на 104%.

В 2007г. по сравнению с 2005г. доходы увеличились на 61571,41 тыс.руб. (95026,58 - 33455,17), т.е. на 284%. Расходы увеличились на 446,7 %, прибыль увеличилась на 230,3%, а численность возросла на 105,3%. На рисунке 2.5 графически отображены основные финансовые показатели деятельности Строительного Управления № 451 в 2005г. - 2007г.



Рисунок 2.5 - Основные финансовые показатели деятельности Строительного Управления № 451 в 2005г. - 2007г.

Важнейшим источником ресурсов СУ-451 являются средства от выполненных работ по строительству и ремонту объектов. Вторым по значению источником финансирования являются средства от сдачи помещений, площадей и строительных механизмов (автокраны, экскаваторы, автосамосвалы и др. технику) в аренду другим предприятиям.

Качественное и срочное выполнение строительно-монтажных работ – приоритетное направление в развитии предприятия. Объем заказов, предоставленных предприятию, начиная с 2003г. увеличился более чем в 4,3 раза. СУ-451 предоставляет клиентам разносторонние услуги на всех этапах строительных и ремонтных работ [19, с.20]. Постоянно ведется работа по совершенствованию услуг предприятия. Работа с заказчиками остается одним из приоритетных направлений работы.

Средняя оплата труда работников СУ-451 составляет от 7 до 9,5 тыс. рублей. По результатам финансовой деятельности Строительное Управление имеет устойчивые позиции на рынке строительных услуг, а значит, имеет достаточные средства и возможности для повышения уровня кадровой политики предприятия, чтобы расширять число штатных единиц, нанимать новых специалистов, увеличивать площадь помещений, стимулировать персонал, вовремя повышать квалификацию работников СУ-451, т.е. существуют все условия для совершенствования кадровой политики организации.

**3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики и ее планирования в СУ-451**

**3.1 Кадровая стратегия предприятия**

В условиях бурного развития новых технологий все большее значение приобретает обеспечение организации квалифицированными кадрами. Своевременное комплектование нужными кадрами всех подразделений организации становится невозможным без разработки и реализации кадровой политики. Дело в том, что в современном производстве наибольшую ценность представляют не стены и машины предприятия, а творческий потенциал персонала и методы управления.

Строительное Управление № 451 придерживается стратегии концентрированного роста. Эта стратегия связана с увеличением количества и качества выполняемых предприятием услуг. Предприятие пытается расширить спектр оказываемых услуг, не меняя при этом отрасли [5, с.232]. Конкретными типами этой стратегии являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который предполагает реализовывать на уже освоенном фирмой рынке.

Для стратегии концентрированного роста характерно постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего.

Требуемые характеристики к персоналу при данной стратегии:

- работники должны быть организованно закреплены;

- обладать способностью адаптироваться в изменяющихся условиях;

- быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими организациями.

Технология управления персоналом при данной стратегии заключается:

- в поиске людей, способных рисковать;

- в справедливости и беспристрастности в оценке результатов работы;

- в акценте на качественный рост персонала;

- в учете реальных возможностей и разнообразных форм служебного продвижения.

**3.2 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики Строительного Управления № 451**

В процессе анализа трудовых ресурсов были выявлены следующие проблемы:

1) В СУ-451 штатный состав полностью укомплектован, есть достаточно престижные рабочие места и работа хорошо оплачивается, особенно с учетом стажа, поэтому получить рабочее место достаточно сложно.

2) При отборе кадров используется только один метод – собеседование, хоть он и является самым распространенным. Необходимо использовать не только собеседование, так как существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления без учета сказанного в остальной части собеседования, но и другие методы.

3) Увольнения по причине неудовлетворенности работой в Строительном Управлении. Возраст уволившихся составляет 22 - 30 лет.

4) Существуют жесткие требования к персоналу, за малейшую провинность применяются штрафы.

5) Небольшой кадровый состав, маленькая площадь здания, что с одной стороны хорошо (четкость действий, беспрекословное подчинение), с другой – плохо (нет возможности нанимать новых специалистов).

Предлагаемые мероприятия:

I. Создание центра обучения в г. Большой Камень.

В г. Находка и в г. Владивосток находятся учебные заведения, с которыми предприятие ОАО «Примортрансстрой» и его филиал СУ-451 заключили договор о том, что через каждые три года сотрудники предприятий будут подтверждать свою квалификацию. Обучение составляет 2 – 3 дня. Обучают, как работать с клиентами, предлагать услуги, осуществляемые предприятием. Оплата обучения одного человека в день составляет от 1500 до 2000 рублей. Чтобы сократить расходы, нужно в каком-либо учебном заведении г. Большой Камень создать свой обучающий центр как для сотрудников уже работающих в СУ-451, так для студентов и других людей, планирующих там работать. В связи с открытием обучающего центра в г. Большой Камень, сотрудники Строительного Управления смогут через каждые два года повышать свою квалификацию.

Примерный спектр образовательных услуг учебного центра может быть следующим:

- осуществление таких форм повышения квалификации как курсы, семинары, стажировки, в том числе по компьютерной подготовке;

- с каждым обучающимся должен заключается соответствующий контракт, и в случае его нарушения включаются штрафные санкции;

- регулярная оценка профессиональных качеств работника, уровня его квалификации, соответствия имеющихся знаний и навыков должностной инструкции;

- инструктаж по вновь вводимым строительным технологиям;

- информационное обеспечение сотрудников.

В связи с открытием учебного центра студенты учебных заведений города смогут посещать специальные занятия. Заключив договор с этими заведениями, в течение нескольких лет обучения направлять студентов на прохождение практики в СУ-451. Это будет очень выгодно предприятию, так как в дальнейшем будет уходить меньше времени на испытательный срок, не три месяца, а один или даже меньше. Без серьезных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе предприятия.

II. Развитие корпоративной культуры, стимулирование работников.

Корпоративная культура – это система исповедуемых предприятием ценностей, формирующих его индивидуальность. Она определяет имидж и восприятие Строительного Управления в глазах общества, стиль поведения его персонала – от рядовых сотрудников до руководителей. Взаимоотношения организации с клиентами, акционерами и персоналом строятся на принципах честности, открытости, профессионализма и взаимного уважения. Именно открытость и качественное корпоративное управление влияют на формирование доверительных отношений между предприятием и всеми заинтересованными сторонами, являются основой его эффективной деятельности и инвестиционной привлекательности. В результате опроса были выявлены формы поощрения, которые являются более привлекательными для сотрудников СУ-451.



Рисунок 3.1 – Формы поощрения, наиболее привлекательные для персонала Строительного Управления № 451

Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания): ценные подарки, материальное поощрение, отгулы и дополнительные отпуска, награждение туристическими путевками, занесение в книгу истории организации, моральное поощрение, продажа акций компании.

Особого комментария требуют случаи долевого участия персонала в прибыли и продаже сотрудникам акций компании. Количество компаний, реализующих подобные программы невелико, и судя по распределению оценок, использование этих форм поощрения и мотивации только апробируется. Как следствие, у компаний нет однозначного мнения на этот счет. Можно прогнозировать успешность этих программ и их распространение, если они будут подкреплены реальным участием персонала в управлении, или будут направлены на закрепление персонала в компании, реструктуризацию доходов персонала и т.п.

В Строительном Управлении для поднятия стимулирования для всех работников применяют повышенный коэффициент премиального поощрения, в частности для работников, привлекших клиентов для предприятия, перевыполнивших план работы и т.д. [14, с.12]. Для сотрудников СУ-451, проработавших не менее 1 года применяются льготы: выдача суммы денег из ФЗП по желанию работника, не превышающая его заработную плату, за еще не отработанный месяц.

Для еще более плодотворной и эффективной работы сотрудников рекомендуется ежегодно проводить работу по развитию корпоративной культуры, так как она направлена на воспитание у каждого сотрудника Строительного Управления осознанной личной ответственности за общий результат деятельности предприятия. Мотивация персонала непосредственно связана с конечными результатами труда, его эффективностью. Для эффективной деятельности применять морально-психологические методы стимулирования. Следует награждать сотрудников, проработавших в СУ-451 25 лет - премиальным вознаграждением, проработавших более 25 лет – медалями. Бесплатно или с небольшой доплатой выдавать путевки в лечебно-оздоровительные центры работникам (и их детям, если есть), проработавшим 5 лет. Применять признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству предприятия, представляются ему, их персонально поздравляет директор по случаю праздников и семейных дат.

III. В настоящее время учитываются следующие расходы Строительного Управления № 451 на проведение кадровой политики:

1. Расходы на социальную поддержку сотрудников (средства на медицинское страхование, на поддержку сотрудников в особых обстоятельствах: рождение, смерть, пожар, наводнение и др. чрезвычайные ситуации).

2. Расходы на работу по обучению сотрудников, повышению их квалификации;

3. Общие расходы предприятия на мотивацию труда сотрудников (премирование лучших сотрудников, определяемых на уровне предприятия, включая оплату ценных подарков наиболее отличившимся сотрудникам). Как правило, такие наградные процедуры проводятся в дни официальных праздников (день строителя и др. государственные праздники).

Для совершенствования кадровой политики целесообразно расширять перечень расходов на социальную поддержку сотрудников, а именно:

1. Страхование жизни для отдельных категорий сотрудников, работа которых связана с риском для жизни.

2. Помощь семьям с малолетними детьми и некоторые другие статьи расходов.

3. Выделение средств на поддержку ветеранов СУ-451, особенно тех, кто находится на пенсии.

4. Выделение средств на льготные обеды, на отдых, приобретение специальной одежды.

5. Расходы по обучению сотрудников, повышению их квалификации.

Наиболее значительные расходы потребуются на содержание самого учебного центра (аренда, обеспечение жизнедеятельности центра, оплата труда преподавателей и обслуживающего персонала, изготовление учебных пособий и некоторые другие разделы). Необходимо выделить средства на оплату труда преподавателей из числа наиболее опытных сотрудников предприятия, которые преподают в нерабочее время. Надеяться на энтузиазм сотрудников, которые являются «своими» людьми и якобы могут преподавать бесплатно, не следует - это опасное заблуждение, зачастую приводящее к краху идей корпоративного обучения.

6. Расходы на прием в СУ-451 новых сотрудников.

Наибольший вес в этой статье имеют расходы на рекламу о наборе специалистов на конкретные места, оплату труда психологов (если их работа предусмотрена технологией отбора специалистов), изготовление информационных материалов о предприятии, нужных при приеме новых сотрудников.

7. Расходы на общие праздники предприятия и ритуалы.

Создавая свою корпоративную культуру, любая организация имеет свой перечень корпоративных праздников и ритуалов (день рождение предприятия, отраслевой праздник, ритуал посвящения новичков в число сотрудников СУ-451 и др.). Естественно, необходимо выделение средств на их проведение, и это наиболее разумно делать на общем уровне предприятия.

Важно, чтобы в СУ-451 существовал четкий порядок формирования и доведения до сведения начальника предприятия его бюджета, а также действовали нормы, позволяющие этому руководителю самостоятельно, без всякого дополнительного согласования с любыми начальствующими лицами, назначать и реализовывать выплаты своим сотрудникам (как лично им, так и на проведение соответствующих мероприятий, оплату преподавателей).

В статью своих расходов Строительное Управление без трудностей может включить предлагаемые кадровые расходы, так как с 2005г. по 2007г. прибыль СУ-451 значительно увеличилась на 186,8 %.

IV. Улучшить условия обслуживания клиентов.

Для улучшения условий обслуживания клиентов и увеличения объемов предоставляемых услуг удлинить режим работы в будние дни, увеличить режим функционирования в субботние дни, организовать обслуживание клиентов в воскресные дни.

V. Руководству СУ-451 рекомендуется осуществлять:

Утверждение графиков, планов, мероприятий и контроль за их выполнением по таким кадровым действиям, как: оценка работы сотрудников и аттестация руководителей, план ротации сотрудников СУ-451 на конкретный срок, порядок материального поощрения сотрудников, формы и методы морального поощрения сотрудников (виды, статус таких поощрений и нормы их применения), корпоративные праздники (сценарии их проведения и возможные расходы), порядок представления и размерность кадровой информации, поступающей на этот уровень управления, заседания управленцев по кадровым вопросам. Эти и ряд возможных других рабочих документов определяют систему оперативного управления кадрами, создают общий алгоритм и атмосферу работы с людьми на предприятии.

VI. Для совершенствования кадровой работы необходимо внедрение кадровых технологий. Наиболее известные компьютерные кадровые разработки отечественных и зарубежных фирм: «1С», «АиТ»:\ «Управление персоналом», «АйТи»: \ «БОСС-Кадровик», Центр «Хобби» и множество иных [5, с.201]. На сегодняшний день можно выделить пять основных групп таких программ, представленных на рынке кадрового программного обеспечения:

1) Программы для ведения кадрового делопроизводства.

1. Программы для психологического тестирования работников.
2. Обучающие программы, программы-тренинги и т.п.

4) Комплексные программы, которые кроме ведения делопроизводства позволяют также выполнять компьютерный профотбор, прием на работу, аттестацию, отбор резерва на выдвижение и т.д.

5) Комплексные программы, предназначенные для анализа и оптимизации структуры предприятия.

В СУ-451 существует программа кадрового делопроизводства. Она относительно недорогая и пользуется спросом у многих организаций. Эта программа имеет свою ограниченность в работе: не проводит аттестацию работников, отбор на обучение. Для более эффективной деятельности кадровой работы, программу кадрового делопроизводства необходимо заменить программой четвертой группы (комплексная программа), которая на сегодняшний день более совершенна. С помощью комплексной программы можно выполнять работу с документами и работу с людьми. Подобные программные комплексы (в отличии от программ первой группы) изначально проектируются для решения задач по работе с персоналом, поэтому и набор параметров в них отличен от программ кадрового делопроизводства: программа выполняет компьютерный профотбор, прием на работу, аттестацию, отбор резерва на выдвижение, выявляет у работников различные психические отклонения, определяет криминальную направленность. Такие комплексные решения, наряду с программами по оптимизации структуры, за рубежом являются наиболее востребованными, стремительно набирают популярность они и в России.

В 2005г. и в 2006г. причиной увольнений сотрудников является не удовлетворенность работой в строительной организации. Для решения этой проблемы необходимо ввести в СУ-451 программу по оценке и расстановке кадров, которая ранее никогда не проводилась.

Оценка исполнения работы персонала важна, прежде всего, при характеристике работника, уже занимающего определенную должность, для оценки того, соответствует ли он занимаемой должности. Оценка потенциала (личных качеств) имеет решающее значение при отборе кандидатов на руководящие должности. Оценка исполнителей определяется как выражение отношения к их достижениям и недостаткам в процессе трудовой деятельности. Оценка способствует определению профессиональной компетентности работников с недостаточным уровнем подготовки и определению потребности в их профессиональном обучении, побуждает персонал работать более результативно, развивать свои навыки и способности. Оценка персонала должна являться решающим фактором в должностном и профессиональном продвижении.

При оценке исполнения может быть использован балльный метод. Начисление определенного количества баллов возможно за те или иные достижения. В таблице 3.1 приведены критерии интерпретации баллов напряженности труда.

Таблица 3.1 - Интерпретация баллов напряженности труда

|  |  |
| --- | --- |
| Степень напряженности | Оценка в баллах |
| Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника. | 5 |
| Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника. | 4 |
| Все возложенные обязанности по своему участку работы были выполнены работником в полном объеме. | 3 |
| Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы. | 2 |
| Значительная часть закрепленной за работником работы была выполнена другими сотрудниками. | 1 |

В таблице 3.2 показана интерпретация баллов сложности труда.

Таблица 3.2 - Интерпретация баллов сложности труда

|  |  |
| --- | --- |
| Степень сложности | Оценка в баллах |
| Выполненная работа по сложности:  - существенно превышает должностную инструкцию; | 5 |
| - несколько превышает должностную инструкцию; | 4 |
| - соответствует должностной инструкции; | 3 |
| - несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции; | 2 |
| - существенно ниже, чем требуется в данной организации. | 1 |

В таблице 3.3 приведены данные интерпретации баллов качества труда.

Таблица 3.3 - Интерпретация баллов качества труда

|  |  |
| --- | --- |
| Степень качества | Оценка в баллах |
| работа выполнена:  - на высоком уровне; | 5 |
| - на хорошем уровне; | 4 |
| - удовлетворительно; | 3 |
| - посредственно; | 2 |
| - неудовлетворительно. | 1 |

При оценке труда работников следует обращать внимание на такие качества, как умение планировать, организовывать, координировать, контролировать работу подчиненных, а также стимулировать работников.

При пятибалльной шкале оценка “3” является средним показателем.

Если оценка работника ниже среднего уровня, то следует подумать о его переводе на другую работу. Оценка “4” говорит о том, что работник находится на своем месте. Если труд работника оценивается в 5 баллов, то возможно его продвижение на более ответственную работу. В Приложении А составлен «Оценочный лист», в котором отображаются результаты по набранным баллам. На основании результатов принимается решение, следует ли работника перевести на другую работу, продвинуть по службе и т.д. [24, с.224].

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов можно использовать результаты текущей аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности (см. приложение Б).

Несомненно, эти программы облегчают работу с кадрами, но специалисты считают, что существуют и отрицательные стороны таких новинок в данной области. Несколько лет назад, когда остро ощущалась нехватка современных технологий, организации старались как можно скорее обзавестись ими, подчас не задумываясь, как это будет работать в их конкретных условиях. И во сколько это обойдется в итоге. Именно в итоге, а не при покупке. Существует несоответствие закупочной стоимости и так называемой «стоимости владения» у большинства (к сожалению) отечественных и зарубежных производителей. В итоге такого несоответствия недорогая, например, компьютерная программа в ходе эксплуатационных расходов становится через год-два «золотой» по стоимости. А все оттого, что предприятие погналось за видимой внешней дешевизной, не задумываясь о дальнейшем.

Несомненно, высшее руководство предприятия задает алгоритм успешной работы своих профессиональных кадровых служб (отдела кадров, учебного центра, группы оценки персонала и др.) Абсолютно ясно, что сегодня руководители служб, отделов, занимают ключевые позиции в борьбе за прибыльность и авторитет предприятия, эффективность работы сотрудников. И если профессиональным техническим и технологическим навыкам и знаниям эти руководители обучаются много лет (не менее 5 в российских вузах), то придя к руководству организацией они испытывают острую необходимость получения знаний по управлению и работе с людьми. Такую необходимость и осознают руководители предприятий.

VII. Предлагается также выделить в качестве действенной меры внедрение принципов аутплейсмента в работу кадровых служб предприятий (т.е. помощи увольняемым работникам - психологической, информационной, консультационной). Преимущество метода – это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми работниками или обращение за помощью в кадровые агентства).

В связи с внедрением аутплейсмента в работу кадровой службы, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть предоставлены рекомендательные письма, обязательная психологическая консультация, обучение методам поиска работы, обучение работы с кадровыми агентствами, консультации по порядку обращения на биржу труда. Рекомендуется проводить консультации о правилах поведения на собеседовании, о грамотном составлении резюме. Эти мероприятия позволят:

- снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним);

- уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;

- сохранить положительный имидж организации;

- остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

## **3.3 Эффективность предлагаемых мероприятий**

Применив предлагаемые мероприятия, Строительное Управление, несомненно, поднимет свой престиж и улучшит кадровую работу предприятия.

В связи с открытием учебного центра в г. Большой Камень в одном из учебных заведений значительно сократятся расходы предприятия, так как не нужно будет выделять средства на транспорт, на суточные, на проживание в гостинице. СУ-451 выгоднее нанимать преподавателей, не отрывая своих работников от производства. Сократятся расходы на обучение новых сотрудников, так как студенты и другие люди смогут в период получения образования посещать специальные занятия, тем самым в будущем сократят время на испытательный срок. Повысив свою квалификацию, персонал Строительного Управления сократит время на осуществление сделок, увеличит количество обслуживаемых клиентов, при этом, не создавая недовольство и не заставляя ждать. В 2007г. в Строительном Управлении № 451 с клиентами работали 6 человек. В период с 2005г. – по 2007г. было принято 4 человека. Предлагается не увеличивать численность специалистов по работе с клиентами, и распределить дополнительную работу между шестью сотрудниками, повысившими свою квалификацию. Следует им доплачивать к заработной плате 2500 руб. Вследствие чего не нужно будет нанимать новый персонал, затрачивая при этом средства на заработную плату нового работника. Например, заработная плата нового работника составляет 7000 рублей, заработная плата работника более пяти лет, проработавшего в СУ-451 и повысившего свою квалификацию, составляет 10000 рублей.

Доплата в месяц шестерым сотрудникам, повысившим свою квалификацию, будет составлять 15 000 рублей (2 500 руб.\*6 чел.), за три года 540 000 рублей (15 000 руб.\*12 мес.\*3 года).

Заработная плата новым четырем сотрудникам будет составлять в месяц 28 000 руб. (7 000 руб.\*4чел.), за три года 1 008 000 руб. (28 000 руб.\*12мес.\*3 года).

В первом случае рассчитаем ФЗП за 3 года, если не нанимать четырех новых специалистов, а их работу распределить на восьмерых работников, повысивших квалификацию, получим:

ФЗП = (з/п прежних раб-в) + доплата прежних раб-в

ФЗП = (6 375 000 + 8 553 000 + 8 965 000) + (15 000\*12 мес.\*3 года) = 23 893 000 + 540 000 = 24 433 000 рублей.

Во втором случае рассчитаем ФЗП за 3 года, если нанять четырех новых специалистов:

ФЗП = з/п прежних раб-в + з/п новых раб-в

ФЗП = 23 893 000 + 1 008 000 = 24 901 000 рублей.

По результатам расчетов 1 способ, если не нанимать новых специалистов, а распределить работу между восемью прежними работниками и доплачивать им по 2500 руб. к з/п эффективнее, чем 2ой способ. Экономия за 3 года ФЗП составит 468 000 рублей (24 901 000 – 24 433 000), в месяц 13 000 рублей (468 000/36 мес.).

Важным направлением работы любого предприятия с кадрами является их обучение и повышение квалификации. Предприятие СУ-451 обучает своих работников в г. Владивосток и в г. Находка, затрачивая при этом средства на оплату за обучение, проживание, проезд. В целях экономии средств предприятия предлагается организовать обучение персонала в г. Большой Камень. Это позволит сократить расходы предприятия.

Отправляя 7-х человек 1 раз в 3 года на повышение квалификации на 3 дня, предприятие несет общие расходы, которые составляют 84 000 рублей:

- плата за обучение 42 000 руб. (2 000 за 1 чел. за 1 день; 2 000\*3 дня\*7 чел.);

- транспортные расходы 2 100 руб. (300\*7 чел.);

- суточные 6 300 руб. (300\*3 дня\*7 чел.);

- проживание в гостинице 33 600 руб. (1 600\*3 дня\*7 чел.).

Открыв обучающий центр в Большом Камне достаточно нанимать одного преподавателя. Расходы значительно сократятся до 47 650 рублей:

- преподавательские услуги 42 000 руб. (2 000\*3 дня\*7 чел.);

- транспортные расходы 250 руб. (билеты);

- суточные 900 руб. (300\*3 дня);

- проживание в гостинице 4 500 руб. (1 500\*3 дня).

Строительное Управление сэкономит 36 350 рублей.

С помощью развития корпоративной культуры и стимулирования работников будет повышаться имидж и восприятие предприятия в глазах общественности, отношения между сотрудниками станут более доверительными и дружелюбными.

Награждая работников за эффективную, плодотворную работу, руководство СУ-451 повысит работоспособность, мотивацию персонала увеличит производительность труда, непосредственно связанную с конечными результатами работы.

Давая возможность сотрудникам Строительного Управления № 451 принимать участие в решении вопросов деятельности организации, персонал будет осознавать личную ответственность за общий результат деятельности предприятия.

Включив в статью расходов расходы на прием новых сотрудников, СУ-451 сократит время на поиск квалифицированных специалистов.

Улучшив условия обслуживания предприятия с помощью особого внимания к клиенту, доброжелательности, удобства, СУ-451 увеличит количество своих постоянных клиентов, тем самым значительно возрастет прибыль организации.

С помощью внедрения кадровых технологий: комплексных программ, которые выполняют функции делопроизводства, отбор, аттестацию работников; оценки исполнения персонала; внедрение аутплейсмента в кадровую работу, которые на сегодняшний день являются более совершенствованными программами, сократится текучесть кадров. С помощью оценки исполнения персонала, руководитель вовремя сможет определить соответствует ли работник занимаемой должности, нужно ли перевести его на другую, более высокую должность, повысить, при этом избежав увольнений. Оценка персонала будет способствовать определению профессиональной компетентности с недостаточным уровнем подготовки и определению потребности в их профессиональном обучении побуждать персонал работать более результативно, развивать свои навыки и способности.

**Заключение**

Дипломная работа посвящена вопросам кадровой политики в Строительном Управлении № 451 филиала ОАО «Примортрансстрой».

Кадровая политика как инструмент управления - это организующая деятельность, имеющая цель - слияние усилий всех работников предприятия для решения поставленных задач. Работа с персоналом – это не только прием-увольнение и статистика. Это решение комплекса вопросов, которые, в конечном счете, приводят к эффективному труду аппарата, выполняющего функции в соответствии с Законом и с конституцией. Это постоянная, повседневная забота о формировании слаженного, работоспособного коллектива, о том, чтобы каждый его работник, каждый отдел трудились с любовью к делу, в полную меру своих знаний, сил, способностей, постоянно совершенствуя свое профессиональное мастерство. Работа с кадрами планируется таким образом, чтобы постепенно добиваться увеличения в своем составе тех людей, кто лучше владеет современными профессиональными навыками. Это забота и ответственность всего руководящего состава предприятия.

## В силу того, что выбранная тема дипломной работы достаточно обширная, ее невозможно изложить в полной мере и отразить все сложности работы с кадрами. В ходе данной работы были рассмотрены вопросы, связанные с формированием кадрового потенциала предприятий, с проблемами развития трудовых ресурсов, а также с методами улучшения проведения кадровой политики на предприятии.

В данной дипломной работе были рассмотрены: цели и задачи кадровой политики предприятия, описание деятельности Строительного Управления, анализ численности и структуры персонала СУ-451, аттестация работников, анализ движения персонала, организация приема персонала и повышения его квалификации. Были выявлены проблемы и предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики Строительного Управления.

В процессе анализа трудовых ресурсов были выявлены следующие проблемы:

- рабочее место достаточно престижное и работа хорошо оплачивается, особенно с учетом стажа, поэтому получить рабочее место достаточно сложно;

- при отборе кадров используется только один метод – собеседование, хоть он и является самым распространенным. Необходимо использовать не только собеседование, так как существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления без учета сказанного в остальной части собеседования;

- увольнения по причине неудовлетворенности работой в строительной организации, возраст уволившихся составляет 22 - 30 лет;

- существуют жесткие требования к персоналу, за малейшую провинность применяются штрафы.

В 2006г. по сравнению с 2005г. среднесписочная численность персонала увеличилась на 1 человека; в 2007г. по сравнению с 2006г. – на 3 человека.

В 2006 году средняя заработная плата увеличилась на 132%. В 2007 году заработная плата увеличилась на 134% по сравнению с 2005 годом. Увеличение объясняется повышением должностных окладов и тарифных ставок работников.

Коэффициент по приему персонала с каждым годом увеличивается: в 2005г. он составлял 1,3; в 2006г. на 1,3 выше – 2,6, а к 2007г. увеличился на 1,2 и составил 3,8. В период с 2005г. по 2007г. наблюдается тенденция к увеличению численности работающих, было принято 4 человека, уволено 3 человека. Это говорит о том, что коэффициент по приему персонала превышает коэффициент по выбытию персонала, в 2006г. на 1,3%. Коэффициент текучести кадров с 2005г. по 2007г. уменьшается: с 2005г. по 2006г. – на 1,4%, но все же стоит уделить внимание тому, что, несмотря на хорошие условия работы, персонал увольнялся. Причиной увольнений сотрудников является не удовлетворенность работой в строительной организации. Для решения этой проблемы необходимо ввести в СУ-451 программу по оценке и расстановке кадров, которая ранее никогда не проводилась. Оценка исполнения работы персонала важна, прежде всего, при характеристике работника, уже занимающего определенную должность, для оценки того, соответствует ли он занимаемой должности.

В Строительном Управлении 62 человека имеют среднее специальное образование, 17 человек – высшее профессиональное, т.е. 21,5% с высшим образованием, 78,5% со средним специальным. За три года численность персонала увеличилась только за счет работников с высшим образованием.

Для снижения расходов предприятия, обучения и повышения квалификации работников предложено создание учебного центра в Большом Камне, что, несомненно, является эффективным мероприятием, так как предусматривает постоянное обучение персонала СУ-451 на всех уровнях. Необходимость обучения в целях повышения квалификации обусловлена в основном требованиями и конъюнктурой строительного рынка, растущей конкуренцией и высоким уровнем научно-технического прогресса в строительных технологиях. В связи с открытием учебного центра в г. Большой Камень в каком-либо учебном заведении значительно сократятся расходы СУ-451, так как не нужно будет выделять средства на транспорт, на суточные, на проживание в гостинице. Строительному Управлению выгоднее нанимать преподавателей, не отрывая от производства работников предприятия. Сократятся расходы на обучение новых сотрудников, так как студенты и другие люди смогут в период получения образования посещать специальные занятия, тем самым в будущем сократят время на испытательный срок. Повысив свою квалификацию, персонал СУ-451 сократит время на осуществление сделок, увеличит количество обслуживаемых клиентов, при этом, не создавая недовольство и не заставляя ждать. Если не нанимать новых специалистов, а распределить работу между шестью прежними работниками и доплачивать им по 2500 к з/п, экономия за 3 года ФЗП составит 468 000 рублей (24 901 000 – 24 433 000), в месяц 13 000 рублей (468 000/36 мес.).

Для еще более плодотворной и эффективной работы сотрудников рекомендуется ежегодно проводить работу по развитию корпоративной культуры, так как она направлена на воспитание у каждого сотрудника Строительного Управления осознанной личной ответственности за общий результат деятельности предприятия. Мотивация персонала непосредственно связана с конечными результатами труда, его эффективностью. Для эффективной деятельности применять морально-психологические методы стимулирования. Следует награждать сотрудников, проработавших в СУ-451 25 лет - премиальным вознаграждением, проработавших более 25 лет – медалями. Бесплатно или с небольшой доплатой выдавать путевки в лечебно-оздоровительные центры работникам (или их детям, если есть), проработавшим 5 лет. Применять признание, которое может быть личным и публичным. Награждая работников за эффективную, плодотворную работу, руководство СУ-451 повысит работоспособность, мотивацию персонала увеличит производительность труда, непосредственно связанную с конечными результатами работы. Давая возможность сотрудникам Строительного Управления № 451 принимать участие в решении вопросов деятельности организации, персонал будет осознавать личную ответственность за общий результат деятельности предприятия. Улучшив условия обслуживания предприятия с помощью особого внимания к клиенту, доброжелательности, удобства, СУ-451 увеличит количество своих постоянных клиентов, тем самым значительно возрастет прибыль организации.

Для совершенствования кадровой политики предложено расширять перечень расходов на социальную поддержку сотрудников. Наиболее значительные расходы потребуются на содержание самого учебного центра (аренда, обеспечение жизнедеятельности центра, оплата труда преподавателей и обслуживающего персонала, изготовление учебных пособий и некоторые другие разделы). Необходимо выделить средства на оплату труда преподавателей из числа наиболее опытных сотрудников СУ-451, которые преподают в нерабочее время.

В своей финансовой деятельности Строительное Управление сумело не только сохранить, но и приумножить свой потенциал. Имеет устойчивые позиции на рынке строительных услуг, а значит, имеет достаточные средства и возможности для повышения уровня кадровой политики предприятия, чтобы расширять число штатных единиц, нанимать новых специалистов, увеличивать площадь помещений, стимулировать персонал, вовремя повышать квалификацию работников СУ-451, т.е. существуют все условия для совершенствования кадровой политики организации. Предлагаемые мероприятия помогут совершенствовать кадровую политику Строительного Управления, принеся ему дополнительную прибыль и престиж.

## **Список литературы**

1 Бреддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 234с.

2 Буравлева Е. Оценка персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2002. - №1. – С.47-48.

3 Буторин В. Брифинг как форма собеседования при подборе персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2002. - №3. – С.46-55.

4 Весник В.Р. Основы менеджмента. – М.: Элит-2000, 2001. – 322с.

5 Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 246с.

6 Залюбовский И. От программ – к внедрению // Службы кадров. – 2002. - №11. – С. 8-13.

7 Использование автоматизированных систем психодиагностики при отборе персонала, // Справочник по управлению персоналом. – 2002. - №3. – С. 42-50.

8 Калашникова Л., Алексеева Ю. Социальное развитие и кадровая политика // Служба кадров. – 2002. - №7. – С.18.

9 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 415с.

10 Кузнецова Н. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия // Справочник по управлению персоналом. – 2002. - №2. – С.13-24.

11 Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 145с.

12 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/Под ред. П.В. Шеметова. – М.:ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312с.

13 Пашков А.С., Иванкина Т.В., Магницкая Е.В. Кадровая политика и право. – М.: Юридическая литература. - 1989. – 287с.

14 Положение о Строительном Управлении № 451. - г. Большой Камень, 2006. – 84с.

15 Резапкина Г. Оценка кандидата при приеме на работу // Служба кадров. – 2002. -№8. – С.89.

16 Рубан Г.С. Работа с кадрами на производстве. - Киев: Техника, 1990. - 123с.

17 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 151с.

18 Спирин О. Женщины «наступают» // Служба кадров. – 2002. - №9. - С.27.

19 Строительное Управление № 451. Годовые отчеты за 2005-2007гг. – 54с.

20 Травин В. Авторитет и рабочее поведение // Служба кадров. – 2002. - №12. – С.55.

21 Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебное пособие. – М.: Дело, 2000. – 322с.

22 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: "Дело", 1995. – 146с.

23 Трушин А. Материалы конференции по развитию оборонно-промышленного комплекса // Прямые инвестиции. – 2006. - №12. – С.20-21.

24 Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. по­собие/Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 365 с.

25 Устав ОАО «Примортрансстрой». – г. Владивосток, 2006. – 48с.

26 Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 141с.

27 Чепик А. Поиск, отбор и адаптация персонала // Служба кадров. – 2002. - №8. – С.53.

28 Чиркова Т. Профессиональное развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2002. - №1. – С.60-61.

29 Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 1999. – 341с.

**Приложение А**

Форма “оценочного листа”

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фамилия, имя, отчество | | | | | |
| Должность | | | | | |
| Описание выполняемой работы | | | | | |
| 1. Повод для оценки: | |  | | | |
| Очередная оценка | | Оценка по необходимости  Окончание испытательного срока  Контроль за ходом адаптации сотрудника  Вынуждаемое перемещение  Пожелание самого сотрудника | | | |
| 2. Основа оценки - рабочие контакты: | | |  |  | |
| ежедневно или почти  ежедневно | несколько раз в неделю | | | несколько раз в месяц | |
| 3. Срок совместной деятельности оцениваемого: | | | | |  |
| менее 6-ти месяцев  1 - 3 года | | от 6-ти месяцев до года  более 3-х лет | | | |

II. Показатели оценки:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Данные значительно выше требований | | Данные  выше требований | | Полностью отвечают требованиям | В основном отвечают требованиям | Данные ниже требова-ний | | |
| 1.Сообразит-ть, способность быстро, дифференцированно мыслить |  | |  | |  |  |  | | |
| 2. Мыслительные и оценочные способности:  способность анализировать проблемы и делать выводы. |  | |  | |  |  |  | | |
| 3.Специальные знания: объем (широта и глубина специальных знаний). | |  | |  |  |  | |  |
| 4. Готовность к труду: проявляемая при выполнении задач энергия и интенсивность.  Готовность к выполнению задач не входящих в его компетентность. | |  | |  |  |  | |  |
| 5.Приспособляемость - способность приспосабливаться к новой ситуации или новому подходу при решении задач. | |  | |  |  |  | |  |
| 6. Организационные способности: способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы. | |  | |  |  |  | |  |
| 7.Личная инициатива: готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе. | |  | |  |  |  | |  |
| 8. Способность к решениям: способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения, несмотря на внешнее сопротивление. | |  | |  |  |  | |  |
| 9. Умение вести переговоры: способность приспосабливаться к партнеру по переговорам и убедительно аргументировать свои мысли. | |  | |  |  |  | |  |
| 10. Качество труда: пригодность результатов труда к использованию (тщательность  выполнения, аккуратность, надежность, рациональность). | |  | |  |  |  | |  |
| 11. Интенсивность труда и способность к нагрузкам: умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших перегрузок. | |  | |  |  |  | |  |
| 12. Способность к риторике и письменным работам: письменные материалы пригодны для использования, мысли излагаются ясно; краткие и ясные устные изложения мыслей, убедительный стиль. | |  | |  |  |  | |  |
| 13. Стиль общения: корректность, открытость, коммуникабельность в общении с коллегами и внешнем окружении, готовность помочь. | |  | |  |  |  | |  |
| 14. Дополнительные важные показатели. | |  | |  |  |  | |  |
| Руководителям подразделений (и лицам, зачисленным в кадровый резерв на выдвижение) оценку необходимо проводить по расширенному составу показателей, которые, помимо вышеперечисленных, включают в себя следующее: | | | | | | | | |
| 15. Выполнение представительских функций: защита престижа и материальных интересов коллектива, поддержка деловых связей с внешним окружением. | |  | |  |  |  | |  |
| 16. Мотивация:  умение пробуждать и поддерживать интерес и готовность к работе, восприятие новых идей, обсуждение  результатов без подавления самостоятельности и инициативы сотрудников, адекватная оценка работы сотрудников. | |  | |  |  |  | |  |
| 17. Консультирование: готовность помочь сотрудникам в решении проблем, конкретность и профессиональность консультаций. | |  | |  |  |  | |  |
| 18. Особые примечания по отдельным показателям, например, рекомендации, являющиеся особенно важными для учета показателей оценки. | |  | |  |  |  | |  |
| III. Предложения по дальнейшему использованию сотрудника:  переводить на новое место не рекомендуется, рекомендуется использовать следующим образом: | | | | | | | | |
| IV. Обобщающие выводы: | | | | | | | | |
| V. Дополнительные данные: способности и свойства, которые не выходят за рамки требований должности, но отмечаются во время работы; возможны дополнительные пояснения. | | | | | | | | |
| VI. Заключение руководителя оцениваемого сотрудника:  согласен  не согласен по следующим показателям оценки:  Обоснование: | | | | | | | | |

В пункте 18 может быть также обращено внимание на важность отдельных показателей оценки руководителей и сотрудников, зачисленным в кадровый резерв на выдвижение. К таким показателям относятся, например:

- организационные способности;

- способность к решениям;

- умение вести переговоры.

**Приложение Б**

**Аттестационный лист**

по оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Аттестующий\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отдел\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата проведения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Трудовой стаж по специальности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Описание работы

Основные выполняемые функции — должностные обязанности на 200\_ год

|  |  |
| --- | --- |
| Требуемые результаты | Оценка исполнения |
| 1. |  |
| 2. |  |
| … |  |

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

|  |  |
| --- | --- |
| Требуемые результаты | Оценка исполнения |
| 1. |  |
| 2. |  |
| … |  |

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы

3. Цели и задачи по улучшению работы

4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в процентах к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту)

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сотрудник (аттестации)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_