**Содержание**

Введение

1. Методологическая характеристика кадровой политики

2. Аналитическая часть

2.1 Методика анализа кадровой политики

2.2 Кадровая политика в условиях кризиса

2.3 Направления совершенствования кадровой политики ЗАО «Ферост»

2.4 Факторы, способствующие эффективному развитию кадровой политики

3. Разработка организационного проекта

Заключение

Список литературы

**Введение**

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся условия рынка с учетом стратегии развития организации.

Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

Цель курсового проекта – разработка и обоснование кадровой политики с учетом особенностей функционирования и формы собственности организации.

Выполнение курсового проекта предполагает решение таких задач:

* изучение опыта формирования кадровой политики на предприятиях различных форм собственности;
* выбор методов анализа и разработки кадровой политики организации;
* описание методики анализа кадровой политики организации;
* описание методики формирования кадровой политики;
* анализ кадровой политики конкретной организации;
* разработка предложений по совершенствованию кадровой политики конкретной организации;
* разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом, повышению рентабельности организации
* оценка экономической и социальной эффективности проектных решений.

**1. Методологическая характеристика кадровой политики**

Политика организации – система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т.д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствии кадровой политики и стратегии развития организации.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

* система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);
* набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Персонал, трудовые ресурсы на предприятии – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятием. Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в период рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом на предприятии.

Хорошо подобранный трудовой коллектив – одна из основных задач предпринимателя. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных осознавать, принимать и реализовывать замыслы руководства предприятия. Только она служит залогом успеха предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

Трудовые отношения – едва ли не самый сложный аспект работы предприятия. Гораздо легче справиться с техническими и технологическими неполадками, чем разрешить конфликтные ситуации, возникающие в коллективе, где нужно учитывать индивидуальные склонности, личные установки, психологические предпочтения.

Основными аспектами влияния человеческого фактора на повышение эффективности работы предприятия являются:

1. отбор, найм и продвижение кадров,
2. подготовка кадров,
3. максимальный коэффициент постоянства состава работников,
4. совершенствование материальной и моральной оценки труда работников.

При формировании кадровой политики, для всестороннего определения направления деятельности в организации, необходимо учитывать основные принципы отдельных направлений кадровой политики, а именно:

а) Управление персоналом организации:

* принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей – определяет необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересами организации;

b) Подбор и расстановка персонала:

* принцип соответствия – определяет необходимость соответствия объема заданий, полномочий, ответственности возможностям человека;
* принцип профессиональной компетенции – определяет необходимость наличия уровня знаний, соответствующего требованиям должности;
* принцип практических достижений – определяет наличие определенного уровня опыта;
* принцип индивидуальности – определяет наличие индивидуальных качеств работника, черт характера для выполнения необходимой работы;

с) Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:

* принцип конкурсности – определяет необходимость отбирать кандидатов на конкурсной основе;
* принцип ротации – определяет необходимость планомерной смены должности по вертикали и горизонтали;
* принцип индивидуальной подготовки – определяет необходимость подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе;

d) Оценка и аттестация персонала:

* принцип отбора показателей оценки – определяет необходимость составления системы показателей, включающей в себя цель оценок, критерии и частоту оценок;
* принцип оценки выполнения заданий – определяет необходимость оценки результатов деятельности по выбранным критериям;

e) Развитие персонала:

* принцип повышения квалификации – определяет необходимость периодического обучения персонала в соответствие с индивидуальной стратегией развития сотрудника;
* принцип самовыражения – определяет необходимость наличия самостоятельности, влияния на формирование методов исполнения (для руководителей);
* принцип саморазвития – определяет необходимость развития при наличии способности к этому;

f) Мотивация и стимулирование персонала:

* принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы – определяет необходимость наличия эффективной оплаты труда сотрудников;
* принцип соразмерного сочетания стимулов и санкций – определяет необходимость конкретного описания задач, обязанностей и показателей;
* принцип мотивации – определяет необходимость установления побудительных факторов, влияющих на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач.

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций существует документально закрепленное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществлять следующие этапы по проектированию кадровой политики:

1. нормирование;
2. программирование;
3. мониторинг.

Нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работы важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма существенным является наличие в организации представления об идеальном сотруднике, принципах взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требованиях к развитию определенных способностей и умений.

Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, и согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры, основанной на «семейных ценностях», при наборе персонала представляется нецелесообразным использование строгих психологических тестов. Скорее в данном случае следует уделять большее внимание процедурам собеседований, групповым мероприятиям и моделированию реальных производственных ситуаций.

Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы (по крайней мере, такие, как оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ. В рамках подобной мега-программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации предстает как инструмент управления предприятием.

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Безусловно, содержание кадровых программ, описанных выше, определяется и представлением о траектории развития организации в целом, и тем целевым выбором, который обычно делают собственники или высшее руководство.

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние. Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1. нормативные ограничения;

2. ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

**2. Аналитическая часть**

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Рассмотрим кадровую политику на примере ЗАО «Ферост».

Полное наименование: Закрытое акционерное общество «Ферост»

Сокращенное наименование: ЗАО «Ферост»

Место нахождение: г. Пермь, ул. Норильская, 8

Юридический адрес: г. Пермь, ул. Норильская, 8

Телефон: 236-98-22, 236-98-24

«ОАО Ферост» – головная организация, находится в Москве.

Закрытое акционерное общество «Ферост» является управляющей компанией сбытовой системы сервисной металлоторговли, включающей в себя региональные представительства в городах Екатеринбург, Краснодар, Новороссийск, Воронеж, Волгоград, Самара, Пермь, Москва.

Компания создана 12 лет назад – 13 июля 1997 года.

ЗАО «Ферост» за время работы на рынке, зарекомендовала себя, как надежная, стабильно работающая и всегда отвечающая по всем обязательствам.

В рейтинге металлоторгующих компаний России за 2007 год, ОАО «Ферост» занимает 11 место. Рейтинг является экспертной оценкой и составляется по объему складских закупок, показатели среди филиалов суммируются.

Клиентам компании предлагается ряд сервисных продуктов:

* транспортно-экспедиционное обслуживание
* раскрой металла
* консультационное обслуживание.

Основной целью работы компании является организация эффективной системы обслуживания, базирующейся на следующих основополагающих принципах:

* налаженная система предоставления клиентам сервисных услуг;
* индивидуальный подход к обслуживанию клиентов с целью экономии их времени и средств;
* постоянная направленность на повышение качества обслуживания клиентов, обеспечение наиболее полного удовлетворения их потребностей в сервисных услугах, развитие базы для дальнейшего совершенствования предоставляемых услуг, разработка новых для рынка продуктов и услуг.

В основе деятельности компании оптовая продажа, но также существует розничный отдел со средней ценовой политикой.

кадровый политика разработка резерв

**2.1 Методика анализа кадровой политики**

В штате ЗАО «Ферост» 80 сотрудников. Оптовый отдел ведет работу с оптовыми покупателями, ею занимаются инженеры коммерческого отдела.

Создается отдельная сервисная служба для повышения качества обслуживания клиентов и имиджа организации.

Менеджмент ЗАО «Ферост» все время работает над совершенствованием структуры управления организацией, добиваясь ее полного соответствия тем целям и задачам, которые поставлены перед ЗАО «Ферост», а так же воздействующим на нее внутреннем и внешнем рынке факторам. Компания ясно осознает, что эффективность работы организации и ее выживание в перспективе будет оцениваться адекватностью приспособления ее к изменившимся условиям внешней среды, а человеческий ресурс станет основным фактором деятельности организации.

Безусловно, каждое предприятие в условиях рынка стремиться создать кадровую политику, обеспечивающую эффективную его работу. Многое здесь зависит и от профессиональных знаний и навыков руководителей и специалистов организации.

В ЗАО «Ферост» процедурой подбора и приема на работу кадров занимается инспектор отдела кадров. Методов поиска линейного персонала существует великое множество. Приведем наиболее распространенные, применяемые на ЗАО «Ферост»:

1. Подбор кандидатов через знакомых. За год работы компании на данные вакансии было принято 7 человек, из которых 2 человек (28,5%) были найдены именно этим способом. Это наиболее мобильная категория персонала организации. Поэтому именно они чаще всего устраиваются через знакомых. Естественно, что все пришедшие по таким каналам кандидаты проходят стандартную и достаточно жесткую систему отбора.
2. Использование внешних источников информации, размещение объявлений в СМИ. Через СМИ на работу в компанию за 2007 год было принято 5 человек (71,5%). То есть это самый распространенный из используемых методов на данном предприятии. К недостаткам этого способа следует отнести необходимость проводить впоследствии отсев среди немалого количества кандидатов, большинство из которых даже близко не соответствует предъявляемым требованиям.
3. Подбор специалистов среди выпускников или учащихся различных специализированных курсов или профильных учебных заведений. Преимуществом этого метода является то, что люди, пришедшие учиться на специализированные курсы, изначально обладают определенной стартовой мотивацией.

Общепринятая процедура состоит из следующих этапов:

1. Формирование «профиля позиции» или «идеального образа кандидата».
2. Поиск кандидатов.
3. Оценка кандидатов (на основании резюме, анкеты и собеседования)
4. Проверка кандидата службой безопасности
5. Финальное собеседование и принятие решения.

В целом предприятие обеспечено трудовыми ресурсами на должном уровне и структура распределения работников по группам соответствует потребностям предприятия.

В ходе анализа использования трудовых ресурсов особое внимание уделяется анализу качественного состава работников.

**Характеристика системы адаптации персонала**

Адаптация – это процедура введения нового сотрудника в должность. Как правило, план адаптации для каждой категории сотрудников разрабатывается кадровой службой. Но компании совсем не обязательно иметь такой план, в данном случае руководителю следует продумать, кому поручить процедуру введения в должность нового специалиста. Таким образом, в ЗАО «Ферост» для помощи в адаптации вновь принятым сотрудникам назначают менеджера с большим опытом работы. Такого сотрудника принято называть наставником.

Функции и обязанности наставника в ЗАО «Ферост»:

* знакомить новичков с компанией (ее миссией, ценностями, историей, структурой; корпоративной культурой; принятыми на предприятии нормами и правилами поведения; перспективами карьерного роста).
* вводить в должность (знакомить с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к профессионалу; проводить необходимое обучение; контролировать и оценивать самостоятельное выполнение сотрудниками рабочих операций в течение всего адаптационного периода).
* обеспечивать соблюдение стажерами правил внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности.
* разрабатывать совместно с новым сотрудником индивидуальный план на весь испытательный период; давать конкретные задания с определенным сроком их выполнения и предлагаемым конечным итогом; контролировать работу, оказывать необходимую помощь.
* На собственном примере демонстрировать образец исполнения
* должностных обязанностей и соблюдения организационной культуры.
* Изучать профессиональные и личностные качества стажера, его
* способности, помогать ему в поддержании деловых взаимоотношений
* с коллективом и руководителями разных уровней.

Такие очевидные на первый взгляд вещи позволяют человеку быстро и безболезненно вписаться в коллектив и избежать множества ненужных конфликтов.

**Характеристика системы обучения персонала**

Размер прибыли компании напрямую зависит от уровня обучения персонала.

К сожалению, в штате ЗАО «Ферост», нет «собственного» специалиста, занимающегося обучением персонала. По этому приходиться пользоваться услугами бизнес-тренера по прямым продажам, который проводит тренинги примерно раз в два года.

Наиболее эффективной формой обучения персонала, особенно если речь идет о практической отработке, является тренинг.

Тренинг – это процесс обучения, в ходе которого сотрудники не только получают новые знания, но и могут отрабатывать их в ролевых играх, то есть закрепить в виде конкретных практических навыков. При этом тренер специально создает для обучающихся атмосферу психологической безопасности, что позволяет людям попробовать новые формы поведения, не боясь совершить неизбежных ошибок в процессе обучения ошибок**.**

**Характеристика системы аттестации сотрудников**

Аттестация персонала *–* форма комплексной оценки персонала, по результатам которой принимаются решения об увольнении, о дальнейшем служебном росте или перемещении.

В ЗАО «Ферост» аттестации подлежат все сотрудники, проработавшие не менее 6 месяцев. При этом аттестация проводится не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в два года. Как бы ни была важна она с точки зрения руководства (чаще всего) или персонала как возможность заявить о своих профессиональных возможностях (реже), нельзя забывать, что аттестация – это субъективная оценка руководством своего персонала. Руководитель невольно (и естественно) при проведении аттестации больше симпатии проявляет к единомышленникам.

Можно выделить три этапа аттестации:

1. создание аттестационной комиссии;
2. (подготовка) аттестации;
3. проведение аттестации.

Протокол заседания аттестационной комиссии, аттестационная карта, опросный лист аттестуемого, анкета "Аттестация" хранятся в личном деле сотрудника.

**Характеристика системы оплаты труда и систем мотивации труда**

Заработная плата сотрудников в ЗАО «Ферост» состоит из двух частей:

1. постоянная основная часть заработной платы, включающая в себя оклад по занимаемой должности.
2. премиальная часть, доплаты, социальные выплаты. Доплата за работу в сверхурочное время, в праздничные дни.

Фиксированная (постоянная) заработная плата сотрудника и её возможное изменение на время прохождения испытательного срока оговаривается с непосредственным руководителем при приеме на работу.

На уровень заработной платы в ЗАО «Ферост» влияют: обязанности и степень ответственности; уровень квалификации, а также для инженеров коммерческого отдела – объем отгруженной продукции за месяц.

Система мотивации в ЗАО «Ферост» разработана. Всем сотрудникам компании предоставляется социальный пакет.

Каждому сотруднику компании один раз в год (к новому году) при наличии возможности у компании может быть выплачена материальная помощь в размере 1/3 среднемесячного дохода. В случае травмы или серьезной болезни сотрудников, в случае гибели сотрудника в ходе выполнения своих должностных обязанностей или его смерти, а также в случае серьезной болезни или смерти близких родственников сотрудника ему выплачивается материальная помощь.

В случае юбилея, рождения ребенка или свадьбы сотруднику выплачивается материальная помощь в размере 3 тысяч рублей и трехдневный оплачиваемый отпуск.

Компания за свой счет обеспечивает сотрудников обедами.

Применяются также премиальные выплаты, если сотрудник выполняет квартальный план, если объем его продаж один из самых высоких по филиалам.

Данная система позволяет гибко учитывать работу каждого сотрудника. Заработная плата определяется не только количественными, но и качественными факторами – она стимулирует людей относиться внимательно к каждому заказу и не отказываться от клиента только по причине, что его запрос не соответствует профилю менеджера.

В заключение можно сказать, что у каждой организации свое лицо, свой характер. Каждая по-своему уникальна, поскольку несет на себе отпечаток личности руководителя и только ему присущих уникальных качеств. Поэтому, чем лучше руководитель знает себя, видит свои сильные и слабые стороны, тем яснее он видит организацию, понимает процессы, происходящие в ней. Это, в свою очередь, отражается на системе мотивации персонала. А успешность организации все же зависит от сотрудников, работающих в ней.

Кадровую политику ЗАО «Ферост», нельзя отнести только к закрытой или только открытой.

Кадровые процессы, характерные для закрытой кадровой политики:

* Процесс адаптации за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы;
* При продвижении персонала на вышестоящие должности, предпочтение отдается сотрудникам компании;
* Внедрение инноваций – высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия.

Кадровые процессы, характерные для открытой кадровой политики:

* Набор персонала, ситуация жесткой конкуренции на рынке труда;
* Обучение персонала проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового.

Для мотивации сотрудников используется как денежное стимулирование, так и нематериальное, это безопасность, стабильность, социальное принятие, то есть данный кадровый процесс в равной степени можно отнести и к открытой и закрытой кадровой политике.

**2.2 Кадровая политика в условиях кризиса**

В последнее время менеджеры ЗАО «Ферост», как и других организаций, столкнулись с множеством проблем, связанных с воздействием мирового финансового кризиса, а также приходится действовать в условиях глобальной конкуренции, более широком спектре противодействующих сил. Объемы продаж компании с сентября 2008 года снизились. Это связано с мировым финансовым кризисом. В феврале невысокий показатель из-за сезонности спроса реализуемой продукции.

Объемы отгруженной продукции за 2007–2008 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Октябрь 2007, т | Февраль 2008, т | Сентябрь 2008, т |
| Количество отгруженной продукции | 3500 | 3100 | 2600 |



Рис. 1. Статистика спроса черного металла по позициям за 2007 год

Другой не менее важной проблемой, в связи с усилением конкуренции, является изыскание рациональных путей эффективного использования внутренних ресурсов, в том числе и персонала организации, способностью организации адаптироваться к условиям внешней среды (а здесь человеческий фактор будет решающим). Необходима разработка более эффективной организационной структуры управления, обеспечивающей повышение роли менеджмента в организации, особенно ее высшего звена, расширения системы маркетинга и маркетинговых исследований.

**2.3 Направления совершенствования кадровой политики ЗАО «Ферост»**

Аттестация в компании ЗАО «Ферост» достаточно разработана, но для повышения квалификации кадров, можно предложить проводить ее в три этапа. Первый этап – описанный выше и проводимый в компании раз в год.

Второй этап в виде экзаменов*.* Они необходимы для того, чтобы определить уровень профессиональной подготовки сотрудника и необходимость его дальнейшего обучения (чему и в какие сроки необходимо учить сотрудника).

Отдельным пунктом в экзаменационную оценку выделить итоги выполнения практической работы (плановые задания, дебиторская задолженность, объемы продаж, и пр.).

Экзаменационные задания разработать на основе анализа деятельности различных категорий сотрудников, выделения основных компетенций, необходимых знаний, навыков, умений. Так для инженера коммерческого отдела это выглядело следующим образом.

На основе такого анализа деятельности составить программы экзаменов для основных категорий сотрудников. В программу включить те вопросы, которые непосредственно связаны с деятельностью данного сотрудника.m

Соответственно, для каждой категории сотрудников разработать свою программу, и по мере роста категории, эту программу усложнять.

Экзаменационные программы раздать сотрудникам, для того, чтобы они могли самостоятельно готовиться к экзаменам.

Параллельно, с ними, в течение аттестационного периода, проводить занятия по всем курсам, выносимым на экзамены.

Итак, мы получим еще один показатель по аттестации – интегральную экзаменационную оценка.

Третья часть аттестации – оценка сотрудниками друг – друга. Такая оценка необходима, так как позволяет ввести в аттестацию третью оценочную ось – мнение коллектива.

Задача сотрудника – обвести тот балл (по каждому критерию), который, по его мнению, заслуживает каждый сотрудник, включая руководителя подразделения. Несмотря на кажущуюся простоту бланка, он оказался достаточно информативным. После того, как все бланки обработаны, мы получаем:

1. Средний балл по всем критериям (интегральную оценку) для каждого сотрудника (четвертая аттестационная оценка)
2. Расчетный балл, определяющий сплоченность группы в оценке каждого сотрудника, отдельно, по каждому критерию и интегральный. Данные баллы, позволяют понять, насколько единодушны члены коллектива в оценке своего товарища. Чем выше сплоченность группы по отношению к сотруднику, тем менее выражена дестабилизирующая роль данного сотрудника в коллективе.
3. Для каждого сотрудника, мы получаем информацию, позволяющую понять, в какой сфере лежат проблемы взаимодействия с коллегами.
4. Поскольку оценку проходят все сотрудники, включая руководителя, мы получаем информацию по оценке руководителя коллективом. Таким образом, для руководителя мы получаем еще одну аттестационную оценку – мнение подчиненных.
5. Расчетный балл, определяющий уровень данного подразделения по каждому критерию. Это позволяет косвенно определить нацеленность группы, то есть те критерии, которые в данной группе считаются центральными.
6. Так как каждый сотрудник оценивает и самого себя, то мы получаем рассогласование оценок, по которому косвенно можем определить причины возникающих межличностных конфликтов в группе, а также судить об уровне притязаний человека.

Таким образом, помимо очередной аттестационной оценки, мы получаем достаточно большое количество информации не только о каждом сотруднике, но и подразделении в целом.

По окончанию процедуры аттестации, рассчитывается интегральная аттестационная оценка, которая включает в себя:

1. Оценку сотрудника руководителем.

2. Самооценку сотрудника.

3. Оценку сотрудника группой.

Итоговая оценка утверждается аттестационной комиссией. Затем интегральная оценка переводится в 10-ти балльную шкалу. Таким образом, каждый сотрудник может набрать от 1 до 10 баллов. В зависимости от набранных баллов определяются изменения в заработной плате, планируется карьерный рост сотрудника.

Вместе с тем выявились некоторые сложности:

1. Достаточно высокая трудоемкость обработки результатов (в основном ввод данных в базу данных). Это требует выделения отдельного сотрудника для организации и проведения аттестации.
2. Экзаменационная составляющая аттестации требует значительного объема работы по подготовке экзаменационных заданий и проведению экзаменов. В результате, экзамены проводятся на протяжении 2-х месяцев, предшествующих аттестации.
3. Требует развития программное обеспечение, которое должно позволять проводить основную часть аттестации непосредственно с рабочих мест руководителей.

Правильно построенная процедура, позволяет собрать значительное количество ценного материала, позволяющего решать вопросы построения системы карьерного роста, развития сотрудников, предупреждения конфликтов, снижения напряжения в рабочих группах. Аттестация выступает достаточно мощным стимулирующим фактором для повышения активности подчиненных.

**2.4 Факторы, способствующие эффективному развитию кадровой политики**

Формирование кадровой политики организации должно происходить в следующей последовательности:

* разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
* планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;
* создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;
* формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
* обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
* анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

**3. Разработка организационного проекта**

В ЗАО «Ферост» нет кадрового резерва. Это отрицательный момент в кадровой политике компании. Разрабатываем программу кадрового резерва в компании и документально подтверждаем.

Кадровый резерв – группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей руководителей.

Замещение руководящих должностей внутренними кандидатами имеет следующие достоинства:

* Сокращается время адаптации нового работника в должности (при замещении сторонними кандидатами период адаптации составляет от 3-х до 6-ти месяцев);
* Нет необходимости формировать лояльность к компании (лояльность уже сформирована, и это является гарантией, т.к. новый руководитель, который не смог адаптироваться в компании, уйдет, прихватив с собой данные, представляющие коммерческую тайну);
* Сокращаются потери квалифицированных сотрудников компании, вызванные отсутствием перспектив профессионального и карьерного роста.

Все эти достоинства имеют конкретное материальное выражение для компании в виде сокращения недополученной прибыли из-за снижения эффективности работы персонала. Вот почему большинство компаний заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников на всех уровнях, и стараются создать кадровый резерв.

Цель создания кадрового резерва – чтобы лучшие в профессиональном плане сотрудники заняли руководящие должности в компании. Также нужно, чтобы для всех ключевых должностей был определен кадровый резерв – это обеспечивает процесс преемственности.

Всю систему работы с кадровым резервом условно разделим на четыре этапа, и строить систему в соответствии с целями и задачами компании, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией на рынке, финансовыми возможностями компании и стратегией ее развития. Хотелось бы подчеркнуть, что предложенная схема содержит только укрупненные рекомендации.

Также необходимо обратить внимание, что внедрение лишь отдельных пунктов данной схемы без последующего построения целостной системы работы с кадровым резервом может не дать ожидаемого эффекта и привести впоследствии как к моральным, так и к материальным потерям для компании.

Одной из главных задач первого этапа при формировании кадрового резерва является построение эффективной системы работы с «резервистами». Для ее решения необходимо определить потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период времени и выработать принципы отбора «резервистов». Здесь необходимо отметить, что период планирования может иметь различную продолжительность от 1 до 5 лет.

На втором этапе основная задача – это разработка системы конкурсного отбора на замещаемые должности, причем конкурс проводить в зависимости от потребностей компании, как среди внешних специалистов, так и среди своих сотрудников.

На третьем, наиболее трудном этапе ставится задача развития профессиональных навыков и знаний «резервистов», необходимых им для успешной работы в резервируемой должности и оценки эффективности работы с кадровым резервом. Для ее решения в идеальном варианте разработать программу корпоративного образования, частью которой является подготовка специалистов кадрового резерва. Такая может включать тренинги и семинары, конференции и стажировки, а также второе высшее образование или обучение по программе МВА (Master of Business Administration – «Мастер делового администрирования»).

Задача четвертого этапа – так называемая «обкатка резервистов» или построение системы приобретения «резервистами» практического опыта работы по резервируемой должности. Сюда входят замещение «резервируемого» сотрудника при отсутствии его на работе по различным причинам, приобретение «резервистом» опыта общения с подчиненными «резервируемого». В идеальном варианте после прохождения цикла практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, «резервист» должен уметь справляться с задачами «резервируемого» в течение продолжительного времени и выполнять весь комплекс работ по данной должности.

На первом этапе для полноценной работы с кадровым резервом необходимо разработать Положение о формировании кадрового резерва, в котором закрепляются основные принципы и порядок формирования кадрового резерва, круг обязанностей должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. В этом документе также целесообразно отразить вопросы организации работы с кадровым резервом, порядок пополнения кадрового резерва и внесения изменений в количественный и качественный состав «резервистов». Для получения полной картины текущего состояния работы с кадровым резервом необходимо предусмотреть систему отчетности для ответственных должностных лиц.

Параллельно с Положением о формировании кадрового резерва составить Перечень должностей, подлежащих резервированию и определить конкретное количество «резервистов» для каждой должности. Оба эти локальных нормативных акта готовятся службой управления персоналом и утверждаются руководителем организации.

Помимо названных документов следует разработать и утвердить формы отчетности, установить периодичность сдачи отчетов, а также определить круг лиц, ответственных за их составление и обобщение. В этом же блоке работ разрабатывается форма списка кадрового резерва, План профессиональной подготовки и развития резервистов, Отчет о продвижении по служебной лестнице сотрудников состоящих в резерве.

Для решения задач второго этапа в Положении о формировании кадрового резерва необходимо предусмотреть механизмы конкурсного отбора специалистов. В число кандидатов на позиции, которые подлежат резервированию, как правило, привлекаются сотрудники, имеющие определенный опыт работы в компании. Но не исключены ситуации, когда «резервиста» целесообразно искать и на внешнем рынке труда. Для того, чтобы сделать механизм отбора наиболее объективным, для участия в работе конкурсной комиссии компании приглашают как внутренних специалистов, так и внешних консультантов.

Далее служба персонала должна отобрать максимальное число работников, потенциально соответствующих тем требованиям, которые предъявляются к претендентам на данную позицию.

Для повышения эффективности конкурсного отбора желательно привлекать к участию в нем максимально возможное количество работников, потенциально соответствующих требованиям группы резервируемых должностей.

В состав участников конкурса на зачисление в резерв руководителей высшего звена рекомендуется включать работников компании не старше 40 лет. В группу резервируемых должностей руководителей среднего звена целесообразно включить менеджеров низшего звена.

Для определения персонального состава «резервистов» могут использоваться как объективные данные (например, результаты работы), так и косвенные методы определения профессиональных и личностных качеств (например, интервью, деловые игры, экспертная оценка и др.).

Для решения задач третьего этапа в организации формируется общая система корпоративного обучения и развития сотрудников, которая включает в себя ряд мероприятий, направленных на развитие профессиональных деловых и личностных качеств сотрудников. Ее построение, порой, связано со значительными материальными затратами, а следовательно, подразделение, отвечающее за ее разработку, должно подходить к этому вопросу обдуманно, максимально учитывая перспективные тенденции развития бизнеса, внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на эффективность системы развития сотрудников как в краткосрочной, так и в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Система развития сотрудников должна включать в себя не только различные образовательные программы, но и мероприятия, направленные на:

* развитие у «резервистов» необходимых качеств для работы на резервируемой должности;
* укрепление положительного имиджа «резервистов»;
* придание «резервистам» определенного статуса повышающего их престижность в компании.

Нельзя не учитывать и такой немаловажный фактор как моральное стимулирование сотрудников, находящихся в резерве. Можно внедрить систему стимулирования успешно обучающихся по программе подготовки кадрового резерва, например, по результатам успешной сдачи экзаменов, зачетов, прохождения тестирования.

Оплата сотруднику второго высшего образования и МВА также является не только стимулирующим фактором, но и способствует закреплению сотрудника в компании как минимум на весь период обучения.

При разработке программ индивидуального развития работников следует максимально учитывать стаж работы каждого из них, их потребности и желание двигаться в предложенном направлении, индивидуальные и психологические особенности, наличие лидерских качеств.

Очень важную роль в системе корпоративного образования играет обратная связь службы, курирующей данное направление, с обучающимся сотрудником. Для усиления положительного эффекта от обучения можно с определенной периодичностью устраивать семинары по обмену опытом среди сотрудников, на которых обучающиеся «резервисты» могут поделиться полученными знаниями с коллегами. Семинары и конференции могут в значительной степени способствовать стимуляции интереса остальных сотрудников к приобретению новых знаний и навыков, способствовать укреплению имиджа «резервистов», как знающих и прогрессивных специалистов.

Четвертый этап служит для проверки знаний и навыков «резервистов», а также для приобретения ими практического опыта работы по резервируемой должности. На данном этапе значительную роль играют не только приобретенные новые знания и возможность применить их на практике, но и воля руководства компании к привлечению «резервистов» к активной работе. Здесь самым важным является способность администрации «рассмотреть» сотрудника, не дать ему почувствовать, что он стал более образованным, более опытным, способным решать более сложные задачи, а компания не в состоянии применить весь этот «багаж» внутри себя, дать ему реализовать себя на новом витке служебной лестницы. Если такого сотрудника вовремя не сориентировать, то вероятность того, что он начнет себе искать новое место работы в связи с неудовлетворенностью становится близкой 100%. Компания, в которой такие просчеты случаются регулярно, может смело называть себя «кузницей кадров», так как таких специалистов чаще всего уводят конкуренты, обещая среди прочих «золотых гор» и значительные возможности карьерного роста. Часто сотрудник в порыве обиды на компанию принимает решение о переходе к другому работодателю, не вдаваясь в подробности предложенной работы, а услышав на собеседовании ожидаемое сочетание фраз о больших перспективах.

На этом этапе нельзя также забывать и о тех отношениях, которые складываются у резервируемого работника с «резервистом». Не секрет, что начальнику всегда сложно осознавать, что на его место готовится человек, который может быть не хуже, а лучше его по некоторым параметрам.

Несомненно, значительные сложности вызывает «сдерживание» молодых энергичных сотрудников, обладающих здоровыми амбициями, прошедших программу подготовки кадрового резерва и «рвущихся в бой». Наиболее эффективно можно решить данную проблему, назначив «резервиста» на вновь введенную должность заместителя резервируемого. Следует отметить, что на четвертом этапе значительную роль в закреплении результатов кропотливой работы предыдущих периодов играет адекватность и своевременность в реагировании руководства и службы персонала компании на те позитивные изменения, которые происходят с сотрудником в период подготовки «резервистов». В противном случае неизбежна демотивация сотрудника, а она, в конечном итоге, приведет к выходу сотрудника на рынок труда.

Для того, чтобы наметить шаги по дальнейшему формированию корпоративной культуры в организации, выяснялось у самих сотрудников как они чувствуют себя в компании. С этой целью в 2008 г в ЗАО «Ферост» был проведен анкетный опрос сотрудников головной компании и региональных филиалов. В опросе на добровольной основе приняли участие 752 человека (89% от общей численности).

Результаты опроса показали:

* + большинство сотрудников (62%) считают, что в компании имеются хорошие возможности для развития профессиональных качеств; мероприятиями по развитию довольны так же более половины (55%) сотрудников, большинство сотрудников также устраивают (66%) возможности карьерного роста. При этом 38% сотрудников не смогли дать положительный ответ о наличии хороших возможностей для развития и 45% не удовлетворены мероприятиями по развитию, а возможности карьерного роста не удовлетворяют 34% работников. Анализируя данные можно сделать вывод о том, что компании следует более внимательно подойти к ожиданиям персонала по внутрифирменному развитию, потому что действующая система треть сотрудников все же не удовлетворяет.
  + работа поделена среди сотрудников, количество которых вполне достаточно для выполнения всех обязанностей (согласились 72%), при этом большинство считает (53%), что коллектив не является единой командой и только третья часть (31%) признают, что в коллективе все гладко, большинство (42%) считает, что в коллективе не все гладко, а 27% затруднились ответить на этот вопрос. Можно сделать общий вывод: психологический климат в коллективе не достаточно хороший, сотрудники не чувствуют себя командой.
  + мнение персонала о корпоративности в ОАО «»: 60% уверены, что корпоративность в фирме находится на хорошем уровне, 27% уверены, что корпоративность присутствует лишь частично, а 13% полностью отрицают её наличие. Общий вывод о развитии корпоративности в «» утешительный, так как большинство сотрудников признают наличие корпоративности в компании.

Для совершенствования кадровой политики ЗАО «Ферост» я предлагаю, кроме описанных в данной главе рекомендаций, также обратить внимание на:

* адаптацию сотрудников в компании, для этого разработать план для каждой категории сотрудников;
* обучение персонала, не реже раза в год проводить тренинги и семинары.

**Заключение**

В заключении можно сказать, что цель данной работы достигнута. Разработана программа кадрового резерва. Все исследования проводились на основе предприятия ЗАО «Ферост». На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Среди тенденций управления персоналом доминирующие позиции принадлежат формированию кадровой политики, опирающейся на современные подходы к управлению персоналом, которые способствуют более рациональному его развитию и использованию.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении.

**Список использованной литературы**

1. Гражданский Кодекс РФ, Часть I от 30.11.94 в ред. от 01.02.08.
2. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.01 №197 – ФЗ в ред. от 01.12.07.
3. Федеральный закон «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.95 с изменениями и дополнениями от 01.01.08.
4. Авдеев. В.В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2008 (113с).
5. Берд П. Продай себя. Тактика совершенствования вашего имиджа.-Минск. Амалфея, 2006 (23с).
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005(47с).
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин – 4-е изд., доп. и испр. – М.: ООО «Изд-во Элит», 2006(251с).
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей ВУЗов. – М.: НОРМА-ИНФРА, 2003(94с)
9. Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения). – М.: Издательство «Экзамен», 2006.(138с)
10. Воробьев Л.А. Основы управления производством: Учебное пособие. Л.А. Воробьев. – Мн.: НПЖ «Финансы. Учет. Аудит», 2003(256с).
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. – М.: Норма, 2003(84с).
12. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2007(67с).
13. Казначеская Г.Б. Менеджмент. Учебное пособие. Изд. 2-е, доп. и переработанное. – Ростов н /Д: «Феникс», 2004 (94с).
14. Комисарова Г.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – М.: Дело, 2003 (45с).
15. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Коротков Э.М., Ольдерогге Н.Г. Корпоративный менеджмент, М., Омега-Л, 2007 (38с).
16. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004 (83с).
17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАУЭиУ, 2008 (37с).
18. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Изд-во «Евразия», 2004.
19. Музыченко В. Управление персоналом. – М.: издательский центр «Академия», 2006 (63с).
20. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности. Российская экономическая Академия им. Г.В. Плеханова / Ю.Г. Одегов. – М.: «Экзамен», 2005 (300 с).
21. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2005 (37с).
22. Шахова В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности.- М.: Издательство «Альфа-пресс», 2008 (84с).