



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-**  
**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

**Совершенствование процесса формирования персонала как фактор**  
**конкурентоспособности организации**

**Выпускная квалификационная работа**  
**по направлению 38.03.02 – Менеджмент,**  
**направленность программы бакалавриата: управление человеческими**  
**ресурсами**

Выполнила:  
Студент группы 409-114-4-1 Ч  
Санелина Людмила Юрьевна

Научный руководитель:  
к.э.н. доц.,

Гнатышина Екатерина Викторовна

Проверка на объем заимствований:

40,2% авторского текста

Работа допущена к защите

« 01 » 03 2017 г.

зав. кафедрой «Экономики, управления и права»

Рябчук П.Г.

**Челябинск**  
**2017**

## Оглавление:

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретико-методологические основы системы управления персоналом в условиях деятельности современного предприятия</b> .....	7
1.1. Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.....	7
1.2. Характеристика системы управления персоналом в условиях деятельности современного предприятия.....	15
1.1 Пути совершенствования системы управления персоналом в условиях деятельности современного предприятия .....	27
<b>Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы управления персоналом в обособленном структурном предприятии «Челябинский Почтамт»</b> .....	40
2.1. Анализ эффективности системы управления персоналом в обособленном структурном предприятии Челябинский Почтамт.....	40
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в обособленном структурном предприятии Челябинский Почтамт.....	67
<b>Заключение</b> .....	80
<b>Список литературы</b> .....	83
<b>Приложение 1</b> .....	85
<b>Приложение 2</b> .....	86

## Введение

**Актуальность исследования.** Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, хотя она и вытеснила человека частично или даже полностью из отдельных подразделений организаций, роль и значение человека в организации увеличились. При этом человек стал не только самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности изменили требования к работникам организации, повысили значимость творческого отношения к труду и высокой компетенции. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах системы управления персоналом, повысило их роль в организации.

Без высококвалифицированных руководителей и специалистов немислимы глубокие качественные изменения в области кадрового менеджмента.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Управление персоналом, как социальная функция, таким образом, явилась объективным продолжением человеческой потребности и способности к самосохранению, но уже на более высоком уровне – уровне человеческих организаций.

В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителем и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется отношение и к персоналу организации, т.к. социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организации.

Процесс управления человеческими ресурсами на предприятии будет эффективен лишь в том случае, когда имеется стратегия, а также взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления. При этом важно, чтобы цели были поставлены правильно и система управления человеческими ресурсами выстроена таким образом, чтобы работать на достижение этой цели.

Управление персоналом включает в себя не только кадровый учет, но и взаимоотношения в коллективе, и социально-психологические аспекты управления, и развитие систем мотивации работников, и формирование корпоративной культуры, и повышение престижа предприятия, и создание условий для привлечения новых высококвалифицированных специалистов. Следовательно, разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом является одной из наиболее важных задач современного менеджмента.

В настоящее время, чтобы предприятия выжить в жесткой конкурентной борьбе, нужна наиболее интенсивная деятельность руководящего персонала по правильному и своевременному пониманию окружающего мира и тенденций общественного развития. Успешное управление трудовыми ресурсами, прежде всего, основывается на систематическом учете и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Сейчас в стране необходима более активная политика управления персоналом на предприятии, которая способна обеспечить ему конкурентоспособность и вывод на передовые этапы социально-экономического становления на основе стимулирования, создания новых модернизированных рабочих мест, оснащенных передовой техникой и технологией, совершенствования системы профессионального обучения и переподготовки кадров, расширения производства.

Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

**Проблема исследования** состоит в поиске наиболее эффективных путей совершенствования системы управления персоналом в условиях деятельности современного предприятия.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы нашей квалификационной работы: «Совершенствование процесса формирования персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации».**

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в обособленном структурном предприятии Челябинский Почтамт.

**Объект исследования:** процесс управления персоналом в обособленном структурном предприятии Челябинский Почтамт.

**Предмет исследования:** процесс управления персоналом в обособленном структурном предприятии Челябинский Почтамт.

**Задачи исследования:**

1. Изучить состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.
2. Осуществить анализ эффективности системы управления персоналом в обособленном структурном предприятии «Челябинский Почтамт».
3. Разработать и апробировать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в обособленном структурном предприятии «Челябинский Почтамт».

**Теоретико-методологическая база исследования:** социальная теория управления, разрабатываемая И.Б.Гурковым, А.К.Зайцевым, Г.Здравомысловым, Л.Козер, М.И. Могилевским, Дж. Рубин, принципы и методы управления персоналом предлагаются в работах Е.В.Александровой, Н.Н.Вересова; совершенствование системы повышения квалификации персонала рассматривается в трудах Левина Курта, Уинстона Мастенбруга.

**Практическая значимость исследования** состоит в применении разработанных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в обособленном структурном предприятии «Челябинский Почтамт», которые могут быть использованы на предприятии и применены в деятельности подобных предприятий.

**Методы исследования:** в нашем исследовании мы использовали метод изучения литературных источников, анализ, синтез, наблюдения, опрос, тестирования.

**База исследования:** Обособленное Структурное Предприятие Челябинский почтамт УФПС Челябинской области – филиала ФГУП «Почта России» направление деятельности, которого является оказание почтовых услуг населению.

Место нахождения предприятия (юридический адрес): 454091 г.Челябинск, Привокзальная пл., д.1, E-Mail: secret@post.afps.chel.su

**Структура исследования:** наше исследование состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, списка литературы и приложения.

## **Глава 1. Теоретико-методологические основы системы управления персоналом в условиях деятельности современного предприятия**

### **1.1 Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента**

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшее время будут постоянно находиться в центре внимания руководства.

**Человеческие ресурсы** – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека [3, с.34].

Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей. Специфика человеческих ресурсов в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.) состоит в следующем:

- люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально-осмысленная, а не механическая; процессы взаимодействия между субъектом управления и людьми двусторонними;
- вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;
- люди выбирают определенный вид деятельности осознанно, ставя перед собой определенные цели.

Труд – сущность человека, основное, необходимое и естественное условие существования человеческого общества. Труд – это целесообразная деятельность людей по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения их общественных и личных потребностей [25, с.58].

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли.

Трудоспособное население рабочего возраста включает следующие группы:

- занятые в общественном производстве;
- обучающиеся с отрывом от производства;
- находящиеся на срочной военной службе;
- занятые в домашнем хозяйстве.

Менеджмент – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия путем использования труда, опыта, интеллекта и мотивов поведения с учетом удовлетворенности работников их трудом. Управление персоналом – одна из важнейших составляющих частей современного менеджмента [19, с.64].

Понятие «**система управления персоналом**» получило распространение в практике нашей страны в начале 20-х годов.

Во многих российских фирмах в последнее время наблюдаются положительные тенденции в менеджменте – деятельность их трансформируется применительно к изменениям внешней среды. Все более характерной становится адекватная реакция на изменения конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса.

Очень многое зависит от уровня управления. Как видно, современный менеджмент, в своем основном значении, выступает не столько в качестве науки и практики управления, организации управления компанией, процесса принятия и реализации управленческих решений, сколько искусством управления людьми. Каждый человек индивидуален, поэтому к каждому необходим особый, свой собственный подход.



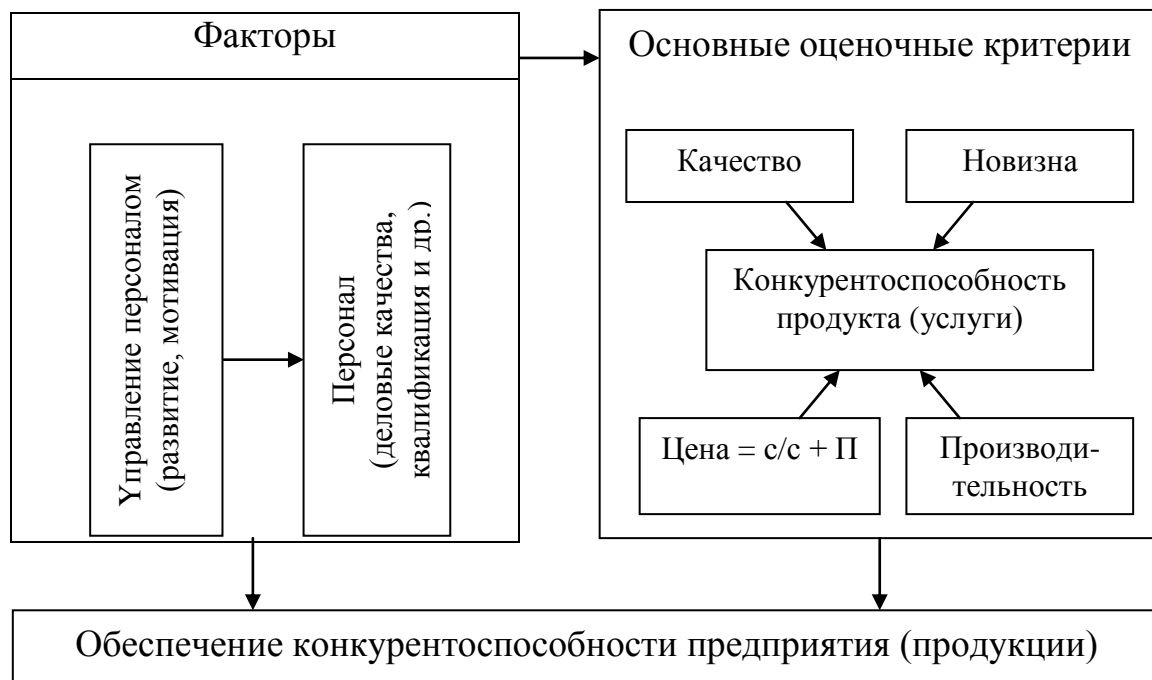
Главным в кадровом менеджменте становится побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Менеджер не должен приказывать своим подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед компанией, ранжируя их по значимости, направлять усилия, помогать раскрытию способностей людей, концентрировать их на самом главном, формировать свою команду [5, с.11].

Успешная деятельность любого предприятия зависит не только от квалификации персонала, но и от умелого использования кадров, эффективности управления ими.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление трудовыми ресурсами в современных социально-экономических условиях приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления трудовыми ресурсами организации [1, с. 52].

На сегодняшний день большинство конкурирующих фирм технически оснащены примерно одинаково, они используют схожие приемы и методы маркетинга и организации производства, поэтому в конкурентной борьбе основное различие между компаниями заключается в персонале и в системе управления персоналом. По этой причине должны быть приложены немалые усилия для того, чтобы не только сохранить, но и повысить уровень привлеченных человеческих ресурсов.

Роль человеческих ресурсов в обеспечении успешной деятельности, конкурентоспособности предприятия и продукции чрезвычайно высока. На рисунке 1.1 отражены лишь некоторые основные оценочные критерии и факторы обеспечения конкурентоспособности продукта (из сферы кадрового менеджмента).



**Рис. 1. «Кадровые факторы» обеспечения конкурентоспособности предприятия**

Так, качество продукта напрямую зависит как от персонала, так и от управления; на цену продукта также влияет работа персонала, что проявляется в себестоимости – важнейшей составляющей цены [6, с.19].

Новизна, являясь определяющим фактором привлекательности, также зависит от персонала. Ее возникновение в виде ноу-хау, патентов, оригинальных идей обусловлено упорным трудом работников, исследователей, маркетологов и т.д. и их творческим подходом к решению конкретных задач.

Управление персоналом – целая система знаний, связанных с целенаправленным организованным воздействием на людей, занятых трудом, (персоналом) с целью обеспечения эффективного функционирования организации (предприятия, учреждения) и удовлетворения потребности работника, а также интересов трудового коллектива.

Управление персоналом как вид деятельности имеет две группы целей - организационные и личные.

Организационные цели явно доминируют в управлении трудовыми ресурсами. Трудовые ресурсы, наряду с другими ресурсами, работают на выполнение миссии и достижение цели организации. Управление трудовыми

ресурсами – деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей для достижения организационных и личных целей.

Однако некоторые исследователи полагают, что эффективность (достижение организацией целей) связана с двумя группами факторов.

К первой группе (психологические факторы) относят удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом, мотивацию членов в коллективе, авторитет руководителя, самооценку коллектива.

Ко второй группе (непсихологические факторы) относят действенность, экономичность, качество, производительность, нововведения, прибыльность.

Эффективность управления трудовыми ресурсами - это достижение организационных (применительно к коммерческим организациям - прибыльности и стабильности предприятия и его адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал) и индивидуальных (удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии) целей [7, с. 22].

В зарубежной литературе для характеристики целей управления используют понятия «экономическая эффективность» и «социальная эффективность» трудовых ресурсов.

Под экономической эффективностью понимают достижение с минимальными затратами на персонал целей организации – экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся внешней среде.

Под социальной эффективностью понимают удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личной самореализации, удовлетворенность общением с товарищами и т.д.).

Желательно, чтобы экономическая и социальная эффективность дополняли друг друга. Однако, понятие «экономическая эффективность» ориентировано на коммерческие структуры. В отношении некоммерческих структур (государственные, муниципальные организации), не ставящих задачи получения максимальной прибыли, вводится понятие «деловая эффективность». Под

«деловой эффективностью» понимается «достижение деловых целей любой организации с минимальным расходом ресурсов».

Субъектами управления трудовыми ресурсами являются должностные лица, непосредственно занятые этим видом деятельности, а именно: руководители всех уровней, службы персонала, органы трудовых коллективов общественных организаций, действующих на предприятии.

Говоря о современном этапе эволюции управления трудовыми ресурсами, всё чаще говорят о переходе от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами.

Для системы управления персоналом характерно рассмотрение персонала как одного из важнейших ресурсов организации, необходимого для достижения ее целей. Сотрудники - важнейший ресурс организации, который необходимо сохранять, развивать и использовать в конкурентной борьбе. От персонала зависит эффективное использование всех других ресурсов [12, с.30].

Интегрирование системы управления персоналом в общую стратегию организации - важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами.

Современные тенденции в эволюции системы управления персоналом, кроме обозначенных выше, таковы [9, с. 64]:

- переход от фрагментарной служебной кадровой деятельности к интеграции функций руководства и кадровых функций;
- профессионализация функции управления трудовыми ресурсами;
- интернационализация функции управления трудовыми ресурсами;
- возрастание в управлении трудовыми ресурсами удельного веса функции углубления социального партнерства и регулирования трудовых отношений;
- переход от повышения квалификации к развитию трудовых ресурсов.

Что касается России, то на протяжении десятилетий в нашей стране господствовал технократический подход к управлению. Во главу угла ставились планы, бюджеты, структуры и т.п.

Идеологизированная кадровая политика была прерогативой государственных и партийных органов. Монополизм в сфере труда приводил к сужению трудовой мотивации и низкой производительности.

В настоящее время, с переходом к рынку, положение меняется. Практика показывает, что человеческие возможности являются определяющими в достижении любых целей. Главный потенциал любого предприятия - это персонал. Управление людьми имеет важнейшее значение для всех без исключения организаций. Большинство экспертов согласны с утверждением, что существует пять основных функций, которые выполняют менеджеры: планирование, организация, подбор персонала, руководство и контроль. Вместе эти функции представляют собой то, что обычно называют процессом управления. Между тем, сила инерции велика. Далек не все руководители предприятий осознали необходимость отказа от традиционной кадровой политики (основанной на авторитарных принципах, административных методах) и перехода к политике управления трудовыми ресурсами [11, с. 65].

В наше время каждая организация нуждается в подразделении, которое занимается управлением трудовыми ресурсами. Название и структура этого подразделения могут быть различны (служба по управлению трудовыми ресурсами, отдел по человеческим ресурсам, отдел по работе с кадрами и т.п.). Современным кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на сотрудников и хранить кадровую информацию - это подразделение должно осуществлять руководство трудовыми ресурсами сообразно целям деятельности организации, должно постоянно совершенствоваться, обновляться в соответствии с изменениями целей организации [16, с. 78].

Менеджеры по управлению персоналом должны обладать знаниями в области управления персоналом в организационно-управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом и прочих аспектах, которые позволили бы им осуществить весь цикл работ с трудовыми ресурсами. До последнего времени

само понятие «управление трудовыми ресурсами» отсутствовало в управленческой практике. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению трудовыми ресурсами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления трудовыми ресурсами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. Службы управления трудовыми ресурсами, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы.

В их числе такие важнейшие задачи, как:

- социально-психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;

- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников и управление трудовой мотивацией;
- регулирование правовых вопросов трудовых отношений;
- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда [20, с. 79].

Обеспечение рынка необходимым количеством товара, соответствующим спросу, в большинстве случаев связано с производительностью работников. С другой стороны, квалификация персонала не является определяющим фактором. Многое зависит от выбранной системы управления персоналом и личных качеств, опыта и знаний менеджеров. Если управление осуществляется неэффективно, то даже самый квалифицированный персонал не будет работать с полной отдачей, он будет использоваться неэффективно.

## **1.2. Характеристика системы управления персоналом в условиях деятельности современного предприятия**

**Управление персоналом организации** – это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им [34, с.14].

Управление персоналом организации заключается в:

- формировании системы управления персоналом;
- планировании кадровой работы;
- разработке оперативного плана кадровой работы;
- проведении маркетинга персонала;
- определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

**Система управления персоналом** – совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных – формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

Система управления персоналом организации – это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций, представленных на рисунке 2.



**Рис. 2. Состав подсистем системы управления персоналом организации**



Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами [5 с. 278].

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и

изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой организационной структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой организационной структуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией,

организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности [31, с.99].

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение [15, с. 32].

Система управления персоналом, как и сам персонал, оказывает влияние на конкурентоспособность фирмы. Можно выделить три группы факторов конкурентоспособности, связанные с персоналом и системой управления персоналом:

1. Организационная и социальная структура управления фирмой. Ее основные характеристики:

- гибкость – скорость реагирования на желания заказчиков и действия конкурентов;
- комплексность – учет внешних и внутренних факторов воздействия на фирму при формировании структур;
- качество управления и исполнения функций управления.

2. Уровень технических решений, прогрессивность технологий. Его основные характеристики:

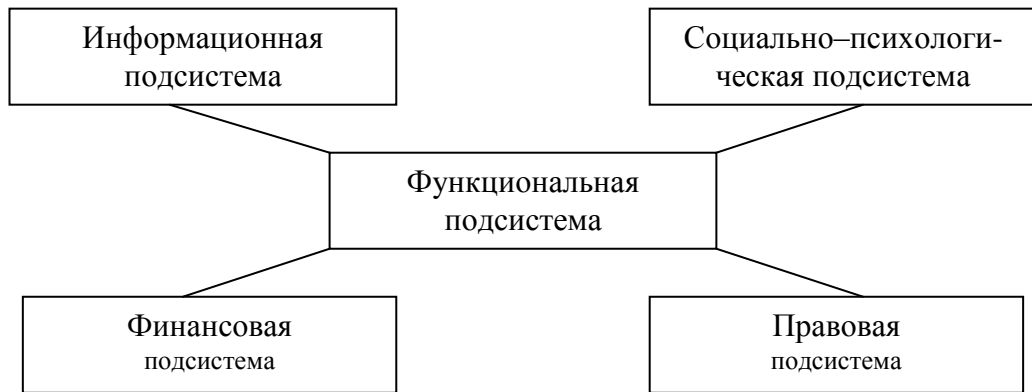
- качество продукции и услуг;
- темпы обновления и сроки разработки продукции;
- разработка и использование современных технологий, в том числе информационных.

3. Производительность. Ее основные характеристики:

- научная организация труда на рабочем месте (нормирование, стимулирование и пр.);
- необходимое количество товаров для выхода на рынок.

С другой стороны, система управления персоналом, как и любая другая система, имеет центральное ядро, которым в данном случае является

функциональная подсистема, базирующаяся на четырех обеспечивающих подсистемах, представленных на рисунке 3.



**Рис. 3. Система управления персоналом**

Функциональная подсистема системы управления персоналом предназначена для эффективного управления персоналом с учетом создания благоприятных социально-психологических и эргономических условий труда.

Информационная подсистема системы управления персоналом предназначена для сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Финансовая подсистема системы управления персоналом предназначена для изыскания средств на решение задач кадрового менеджмента, в том числе на наем, отбор, эффективное использование и развитие персонала.

Социально-психологическая подсистема системы управления персоналом предназначена для обеспечения социально-психологической поддержки функций управления (мотивация, адаптация, создание благоприятного климата в коллективе, формирование рабочих групп, управление конфликтами).

Правовая подсистема системы управления персоналом предназначена для обеспечения соответствия действий кадровых менеджеров и всей кадровой системы в целом требованиям и условиям законодательно – правовой базы [27, с.64].

Между всеми элементами функциональной подсистемы и обеспечивающей подсистемой существует тесная взаимосвязь.

Таким образом, в настоящее время в сфере управления персоналом организации должен доминировать системный подход. Необходимо уделять внимание анализу и развитию всех подсистем, связанных с управлением персоналом на современных предприятиях: функциональной, информационной, социально-психологической и правовой.

Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности, ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными [8, с.83].

Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделять от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей – от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями. Одним словом, система управления персоналом является «костяком» системы управления организацией.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к

формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом [32, с. 25].

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимосвязи. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы. Раскроем сущность некоторых методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих её компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую, целостную картину.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение вглубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где могут использоваться модели логические, графические и цифровые.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось её состояние, элиминируя действия других факторов.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение даёт положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

Анализ целей, развёртывание их в иерархическую систему целей, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе – всё это является важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов.

С помощью экспертно-аналитического метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом даёт нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной

структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом, разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Всё шире применяется параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом.

Метод главных компонентов позволяет отразить в одном показателе свойства десятков показателей. Это даёт возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными характеристиками, к рассматриваемой системе.



Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить, возможно, больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом. Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы записывает на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов предлагают ещё по три идеи.

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению проблем. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, управленческие решения. Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой [33, с. 54].

### **1.3. Пути совершенствования системы управления персоналом в условиях деятельности современного предприятия**

**Совершенствование это:** улучшение, усовершенствование; подвижка, ушу, модернизация, шлифование, рационализация, прогресс, шаг вперед, движение вперед, повышение качества, продвижение, шлифовка, рост, модернизирование, поступательное движение, развитие, отшлифовывание [30, с. 154].

Управление как специфический вид социальной деятельности, базируясь на финансовых, сырьевых и других материальных ресурсах, включает три главных составных части, или три сферы:

1. планирование, т.е. определение целей и задач предприятия и любой другой организации, а также путей их реализации;
2. организацию, упорядочивающую и регулирующую деятельность людей;
3. управление персоналом.

Ведущие компании не связывают свой долгосрочный прогресс с одной программой, стратегией, тактикой, механизмом, поведенческой нормой, символом или речью руководителя Их успех определяется согласованной работой всех компонентов. Методы управления являются средствами, своего рода кирпичами, из которых каждая организация должна построить свое здание системы управления трудовыми ресурсами [24, с. 48].

Для того чтобы это здание было комфортабельным и прочным необходимо соблюдение ряда условий:

- ориентированности на цели организации;
- соответствие состоянию внешней среды;
- совместимости с организационной культурой:
- внутренней целостности;
- участия руководства организации;
- наличия мотивированных и квалифицированных специалистов.

Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Это тем более справедливо в отношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все сферы деятельности организации и влияющего на эффективность других систем управления, если система продаж работает недостаточно результативно – это отражение неэффективного управления персоналом, поскольку в отделе продаж работают не те люди, они недостаточно мотивированы и профессионально подготовлены и т.д.

Итак, управление трудовыми ресурсами эффективно настолько насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей; т.е. насколько эти цели являются достигнутыми. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата (одной из базисных ценностей организации, если угодно) является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом.

К сожалению, для многих организаций характерна противоположная тенденция - оценивать эффективность управления трудовыми ресурсами с помощью специально созданных для этого показателей: удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часах потраченных на профессиональное обучение. Взятые в отрыве от целей организации эти потенциально важные показатели способствуют изоляции службы человеческих ресурсов от организации, превращению ее в организацию в организации, вещь в себе. Развитию этой тенденции способствует (одновременно являясь ее следствием) и

широко распространенное представление о том, что специалисты по управлению трудовыми ресурсами находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния.

Однако альтернативы увязывания систем управления трудовыми ресурсами с целями организации нет, вернее альтернатива это - неэффективное использование человеческих ресурсов, неспособность достичь организационные цели, кризис и умирание организации.

Для того чтобы обеспечить требуемое соответствие организации могут использовать следующие приемы и методы:

- проводить периодические ревизии существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации (обеспечения требуемого организации производственного поведения). Подобные ревизии необходимо проводить и в случае изменения стратегии развития компании;
- привлекать сотрудников службы управления трудовыми ресурсами к разработке и пересмотру стратегических краткосрочных планов организации. Подробно информировать отдел человеческих ресурсов о целях организации и прогрессе в их реализации;
- обеспечить постоянное участие высшего руководства организации в разработке и пересмотре систем управления персоналом;
- оценивать (включая материальное вознаграждение) работу отдела человеческих ресурсов по результатам работы организации (степени достижения организационных целей) [28, с. 61].

Внешняя среда, в которой действует организация, находится в постоянном движении - изменяются техника и технология, клиенты, конкуренты. Изменяются сами люди - настоящие и потенциальные работники организации. Системы управления трудовыми ресурсами, хорошо сочетавшиеся с внешней средой пять лет назад, могут находиться в состоянии острого конфликта с ней сегодня. Организация должна постоянно контролировать степень этого несоответствия и вносить коррективы в свои системы, чтобы не допустить кризиса. Предвестниками грядущих перемен могут служить значительные

технологические нововведения (такие как модемная связь, Интернет, мобильные телефоны), социальные и политические изменения (ликвидация коммунизма в Восточной Европе, проведение демократических выборов, новое трудовое законодательство). Индикаторами необходимости перемен (т.е. фактического несоответствия систем управления персоналом состоянию внешней среды) - увеличение текучести, снижение производительности, возникновение конфликтов сотрудников с администрацией, и организации с государственными органами.

В случае реорганизации систем управления трудовыми ресурсами, не соответствующих больше состоянию внешней среды, руководство организации может столкнуться с другим конфликтом, порождаемым неприятием новых методов организационной культурой компании. Такой конфликт может быть не менее болезненным и разрушительным по своим последствиям. Поэтому соответствие систем управления персоналом организационной культуре также является необходимым условием эффективного функционирования последних [36, с. 61]. На практике организации могут уменьшить риск конфликта между методами управления и организационной культурой за счет:

- учета организационной культуры на этапе создания методов управления персоналом и использования элементов существующей организационной культуры в качестве основания для внедрения новых методов;
- разъяснения необходимости и неизбежности перемен всем сотрудникам организации (создания чувства кризисной ситуации – «дальше так жить нельзя»);
- объяснения выгод и преимуществ, которые новые методы принесут каждому сотруднику и организации в целом;
- пробного внедрения новых методов в одном из подразделений организации с целью их отработки и оценки влияния на сотрудников организации;
- целенаправленной кампании по изменению культуры организации, включающую выступления руководителей, публикации во внутриорганизационных изданиях, массовые мероприятия и т.д. Поэтому при создании систем управления персоналом руководство должно учитывать такой

фактор как наличие специфической культуры организации. «Учитывать» наличие организационной культуры на практике означает построение систем управления персоналом таким образом, чтобы они использовали (усиливали) положительные (с точки зрения цепей организации) стороны этой культуры и, наоборот, нейтрализовывали черты, мешающие реализации организационных целей.

Задачей системы управления персоналом является формирование производственного поведения ее сотрудников, обеспечивающего достижение организационных целей. Как мы видели, желаемое производственное поведение определяется двумя основными факторами - желанием (мотивацией) и способностью сотрудника выполнять требуемые функции.

Механизм человеческой мотивации очень сложен, поэтому на желание сотрудника выполнять необходимые производственные функции оказывают влияние все методы управления персоналом. То же самое справедливо в отношении способности сотрудника, определяемой, в первую очередь на этапе подбора и развиваемой организацией в процессе профессионального обучения, зависящей от обратной связи и вознаграждения получаемого сотрудником от организации. Поэтому целостность системы управления трудовыми ресурсами является важнейшим условием эффективного управления сотрудниками любой организации. Если системы отбора и развития руководителей организации ориентируют на достижение стратегических целей, углубленное знание бизнеса, широкий кругозор, умение усваивать и использовать новые знания., а системы обратной связи и вознаграждения отмечают специальные профессиональные навыки, аккуратность в выполнении индивидуальных планов, сотрудники организации получают противоречивые «сигналы» о том какое поведение оценивается организацией, что отрицательно сказывается на их производительности [23, с. 102].

Организация может добиться целостности системы управления трудовыми ресурсами за счет:

1. четкого определения собственных целей организации и их коммуникации всем своим сотрудникам;

2. детального моделирования «идеального» производственного поведения для всех должностей (сотрудников) организации;
3. координации в работе подразделений службы человеческих ресурсов;
4. постоянного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющими персоналом на предприятии.

Эффективное управление трудовыми ресурсами невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления персоналом, вытекающих из целей организации, моделировании производственного поведения, создании и внедрении систем управления персоналом, оценке их эффективности. Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель организации должен уделять основную часть своего времени именно управлению людьми. К сожалению, так происходит далеко не во всех современных организациях, особенно на низших этажах иерархии - на уровне цехов, бригад, групп. Это заметно снижает эффективность управления трудовыми ресурсами в организации в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления персоналом, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируется в низкое качество управления персоналом.

Организация может добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом за счет:

- эффективной коммуникации, включающей разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом на понятном последнем языке цифр, издержек, прибылей, производительности и т.д. К сожалению, довольно часто специалисты по персоналу недостаточно хорошо разбираются в специфике организации и не могут объясниться на привычном для руководителей языке;
- привлечения руководителей к участию в «привлекательных» для них формах работы с трудовыми ресурсами - проведении собеседований с

кандидатами, занятий по профессиональному обучению, управлению отдельными проектами.

- специального обучения управлению персоналом, позволяющего сформировать представление об этой функции управления организацией, соответствующее сегодняшнему дню, и выработать практические навыки работы с персоналом [4, с. 83].

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия.

1. Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка.

Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: новый бизнес на «пустом» месте или на базе функционирующего (функционировавшего) предприятия.

2. Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка.

Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться по-разному. Во-первых, возможно расширение производства одной продукции за счет прекращения выпуска других. В этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства.

Во-вторых, в связи с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие имеющиеся резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы.



3. Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что более выгодно - закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются.

Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию кадров, как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением (включением) новых производств.

Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе ограничены.

4. Диверсификация – вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса.

При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей.

Диверсификация есть альтернатива специализации, длительное время считавшейся эффективным направлением в развитии производства. При диверсификации в близкие к основной сферы деятельности изменяется производственная и организационная структура предприятия.

5. Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников).

Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой и экономию средств на привлечение и содержание рабочей

силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности.

В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.

6. Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи какого-либо из направлений деятельности применяются: переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности – ликвидация предприятия или продажа его.

Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты.

Анализ функционирования отечественных предприятий в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития предприятия. Однако охарактеризовать масштабы распространения того или иного направления трудно, для этого необходимо провести специальные обследования силами статистических органов. Наиболее распространена - диверсификация в ее различных видах, особенно среди предприятий оборонного комплекса.

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой лабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою кадровую политику следующим образом:

- увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых. Однако этот путь, судя по количеству безработных, не получил широкого распространения;
- никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);

- тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы). Что касается менее квалифицированной части рабочих, набор которых на рынке труда в короткие сроки не представит труда, то их увольняют;
- значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до «лучших времен» на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто несвойственного основному профилю;
- увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах.

Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников [17, с.168].

До последнего времени само понятие управление персоналом в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и

обслуживания. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом крупной организации.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейший в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология; эргономика и эстетика труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация [26, с.93].

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом. Система управления персоналом предполагает

формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Технология управления персоналом включает: организацию найма, отбора, приема персонала; его деловую оценку, профориентацию и адаптацию; обучение; управление деловой карьерой и служебным продвижением; мотивацию и организацию труда; управление конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. [31, с.96].

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [30, с. 48].

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др. [29, с. 78].

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

1. требования производства, стратегия развития предприятия;
2. финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
3. количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
4. ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
5. спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
6. влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
7. требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях:

- Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
- 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 ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.
- 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.

- Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Содержание кадровой политики составляют ее элементы [32, с.111], представленные на рисунке 4.



**Рис. 4. Элементы кадровой политики**

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

## **Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы управления персоналом в обособленном структурном предприятии «Челябинский Почтамт»**

### **2.1. Анализ эффективности системы управления персоналом в обособленном структурном предприятии «Челябинский Почтамт»**

Обособленное структурное подразделение (ОСП) Челябинский почтамт Управления федеральной почтовой связи (УФПС) Челябинской области – филиала Федерального государственного унитарного предприятия (ФГУП) «Почта России» создано на основании приказа директора УФПС с 01.01.2004 года, претерпев несколько преобразований, и имеющее в общей сложности более чем двухсотлетнюю историю. Челябинский почтамт действует в соответствии с законодательством РФ, Уставом ФГУП «Почта России», Положением о Филиале и ОСП, приказами и распоряжениями.

Место нахождения предприятия (юридический адрес): 454091 г.Челябинск, Привокзальная ул., д.1.

Миссия ФГУП «Почта России» состоит в обеспечении всех видов коммуникаций между жителями страны как внутри, так и за ее пределами с целью получения прибыли, улучшение качества предоставления услуг клиентам компании и условий труда работников компании.

С учетом сформулированной миссии можно выделить следующие проблемы:

- 1) расширение круга предлагаемых услуг и продукции;
- 2) установление приемлемых цен на все виды продукции;
- 3) поиск и внедрение новейших технологий и техники;
- 4) повышение квалификации сотрудников;
- б) изучение потребностей потребителей.

Для достижения возложенных задач Челябинский почтамт осуществляет в установленном законом порядке следующие виды деятельности:

- ✓ оказание всех видов услуг почтовой связи;



- ✓ оказание универсальных услуг почтовой связи по удовлетворению нужд пользователей услуг почтовой связи в обмене письменной корреспонденцией в пределах территории РФ;
- ✓ оказание услуг международной почтовой связи;
- ✓ оказание услуг по подписке, экспедированию, доставке и распространению периодических печатных изданий;
- ✓ экспедирование и реализация государственных знаков почтовой оплаты и почтовой продукции, почтовых марок, почтовых конвертов,
- ✓ оказание различных видов услуг населению: «Телеграфный перевод плюс», выдача кредитов ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», отправление международных денежных переводов Western Union, выплата пенсий и пособий, прием коммунальных платежей, ксерокопирование, ламинирование, доставка счетов организаций, директ-мэйл, фотоуслуги и др.

Можно с уверенностью сказать, что Челябинский почтамт стоит на этапе зрелости. Постоянно развивается, модернизируется и совершенствуется.

Челябинский почтамт подчиняется непосредственно Управлению федеральной почтовой связи Челябинской области, является одним из 16 его обособленных структурных подразделений, осуществляет функции на территории Челябинского городского округа, Сосновского муниципального района и Кунашакского муниципального района. Подразделение не является юридическим лицом, действует на основании Положения и руководствуется в своей деятельности законодательством РФ. ОСП имеет самостоятельный баланс, счета в банках, круглую печать с полным наименованием на русском языке, свой фирменный бланк с изображением эмблемы «Почта России», необходимые штампы с указанием на принадлежность Подразделения к Филиалу и Предприятию.

Отношения в области почтовой связи в Российской Федерации регулируются Федеральным законом "О почтовой связи", Федеральным законом "О связи", другими федеральными законами и правовыми актами РФ, законами и

иными нормативно-правовыми актами субъектов РФ в пределах их полномочий, а также международными договорами РФ.

Челябинский почтамт в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, законодательством Российской Федерации, ведомственными нормативными актами, распоряжениями и приказами управления Федеральной почтовой связи Челябинской области и Положением об обособленном структурном подразделении.

Управление деятельностью государственных предприятий и учреждений почтовой связи, имущество которых находится в федеральной собственности, осуществляется уполномоченным на то федеральным органом исполнительной власти в области почтовой связи - федеральной службой почтовой связи. Федеральная служба почтовой связи обеспечивает реализацию государственной политики в области почтовой связи и осуществляет общее регулирование деятельности организаций почтовой связи в РФ.

Почтамт города Челябинска объединяет 109 отделений почтовой связи (ОПС) и 3 участка по обработке почты, обслуживанию средств механизации, обеспечению функционирования сети. ОПС является основным и самым массовым производственным звеном почтовой связи России, основной задачей которого является предоставление населению, организациям, предприятиям и учреждениям услуг почтовой связи и других договорных услуг.

Отличие Почты от финансовых структур и банков в том, что к ней существует очень высокая степень доверия населения. В сельской местности она воспринимается как единственный представитель государства, что дает огромное преимущество в развитии любого вида деятельности. Огромный плюс - колоссальный опыт оказания финансовых услуг, таких как прием коммунальных платежей, почтовые переводы денежных средств, доставка и выплата пенсий и социальных пособий. При развитии почтово-банковских услуг делаться ставка в основном на работу с широкими слоями населения.

Почтовая связь является неотъемлемой частью экономики государства. Основные показатели работы почты, в том числе и в нашем городе напрямую зависят от состояния экономики и социальной сферы.

На Челябинском почтамте применяется в основном централизованная структура организации, так как руководство вышестоящего звена УФПС оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений. В свою очередь руководство почтамта также оставляет за собой все полномочия необходимые для принятия важнейших решений в рамках структурной единицы и полный контроль за работой отделений связи.

Организационная структура Челябинского почтамта является линейно-функциональной, так как основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функции управления между ними. Реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность - только первым руководителем единолично. Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделения труда, квалифицированная подготовка решений).

Управление деятельностью предприятия осуществляется руководителем организаций и аппаратом управления.

Предприятие возглавляет **начальник почтамта**, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность. Начальник почтамта осуществляет оперативное руководство деятельностью ОСП, координирует работу всех служб и подразделений. Он представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, открывает в банках счета предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на персонал предприятия.

**Главный инженер** руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, использование новейшей техники и технологии. Осуществляет непосредственное руководство строительством, капитальным и текущим ремонтом, эксплуатацией зданий, сооружений и оборудования. Создает безопасные условия труда для всех работников, организовать выполнение необходимых мероприятий, обеспечивающих надлежащее состояние техники безопасности, противопожарной безопасности, охраны труда.

**Заместитель начальника почтамта** по общим вопросам обеспечивает организационно-эксплуатационную деятельность почтамта. Создает условия обеспечивающие охрану товарно-материальных, денежных средств. Принимает меры направленные на повышение культуры обслуживания, удовлетворения запросов потребителя.

**Заместитель начальника почтамта** по коммерческим вопросам организует коммерческую деятельность ОСП. Обеспечивает закуп и реализацию товаров, пользующихся спросом у потребителя, принимает меры к заключению и исполнению договоров доставки. Организовывает работу по изучению спроса потребителя, конъюнктуры рынка, рекламе товаров и услуг.

**Главный бухгалтер** – обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление. Обеспечивает сохранность денежных средств и товарно-материальных ценностей, для чего организовывает своевременное проведение качественных инвентаризаций, контрольных проверок, мероприятий направленных на сохранность денежных средств и товарно-материальных ценностей.

**Руководитель планово-экономического отдела** руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшения организации производства, труда и заработной платы.

Разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия, контролирует их выполнение, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет, анализ показателей работы отделений связи, разрабатывает и представляет на утверждение проекты, цены на новую продукцию, изучает и внедряет передовой опыт в организации планово-экономической работы.

**Руководитель группы по кадрам** организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников. Обеспечивает подбор персонала с целью укомплектования предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим решениям до всех работников.

**Отдел организации эксплуатации почтовой сети** контролирует и оказывает помощь в работе отделениям почтовой связи по вопросам эксплуатации почтовой связи, оказанию договорных услуг, координирует работу с магистральным сортировочным центром по перевозке принятой и входящей почты, организует обучение кадров отделений почтовой связи и производственных участков.

Организационная структура Челябинского почтамта представлена в приложении 1.

Организационная структура предприятия направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Наилучшая структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким

образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Исходя из проделанной работы, можно отметить, что государственное предприятие Челябинский почтамт имеет оптимальную структуру управления, которую лишь незначительно можно подвергнуть реорганизации не причиняя при этом крупных преобразований, которые могли бы повлечь за собой проблемы как руководству высшего звена, линейным руководителям и работающему персоналу. Преобразование можно провести путем совмещения (слияния) некоторых подразделений структуры управления. В результате преобразований структуры управления можно незначительно сократить численность аппарата управления.

Проведем анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, что подразумевает также количественную и качественную характеристику трудовых ресурсов, состав и структуру работающих. Трудовые отношения работников Подразделения регулируются трудовым законодательством РФ, коллективным договором Предприятия, локальными нормативными актами Предприятия и Филиала, а так же трудовыми договорами. Говоря о коллективе, работающем на Челябинском почтамте, можно сказать, что численность персонала на 01.01.2015 года составляет 1387 человек, включая руководителя - начальника почтамта, из них: мужчин - 102 человека, женщин - 1285 человек.

Источники для анализа – статистическая отчетность, данные табельного учета и группы по кадрам, а также следующие отчеты:

- форма 1п «Отчет о численности и движении персонала»;
- форма 2 «Сведения о причинах увольнения»;
- форма 4 «Сведения о работающих»;
- форма 5 «Сведения об укомплектовании штата»;
- форма 8 «Сведения о переводах сотрудников»;
- форма 9 «Сведения о работниках, имеющих непрерывный стаж работы в отрасли связи».

Если говорить о распределении рабочих по функциям и управлениям, то мы получим следующую картину:

Таблица 1

### Характеристика по видам деятельности персонала

Основной вид деятельности			Неосновной вид деятельности
Основное производство	Вспомогательное производство	АУП	
1227	53	95	12

Таблица 2

### Основное производство

Должность	Всего, чел.	постоянные работники	временные работники
Начальники отделений почтовой связи	97	91	6
Заместители начальника ОПС	49	46	3
Операторы связи	436	351	85
Почтальоны	472	452	20
Сортировщики почтовых отправлений	70	63	7
Работники пункта сбора информации и производственных участков	103	87	16

Вспомогательное производство составляют ремонт, технический персонал, прочие службы вспомогательного производства (сторожа, уборщики). АУП составляют финансовые и экономические службы, служба по управлению персоналом, отдел эксплуатации, коммерческие службы, службы технического развития и информационных технологий, служба безопасности. В неосновной вид деятельности входят работники столовой и здравпункта.

Проанализируем качественный состав сотрудников более детально на рис.5.

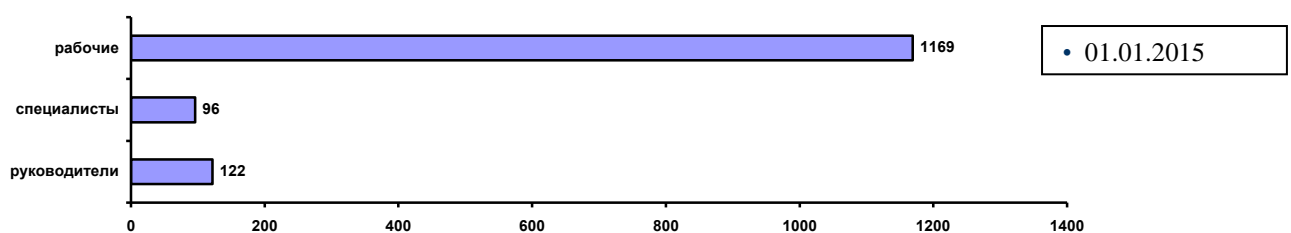
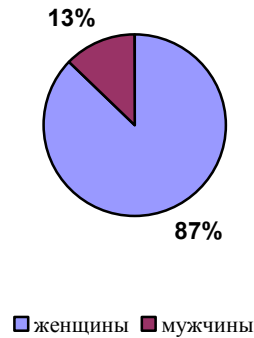


Рис. 5. Численность работающих в ОСП Челябинский почтамт

Согласно результатам исследования 86 % работающих на предприятии составляют рабочие, 1,7 % и 11,7 % руководители и специалисты соответственно, что говорит о равномерном распределении функциональных обязанностей.



**Рис.6. Социально-демографические данные**

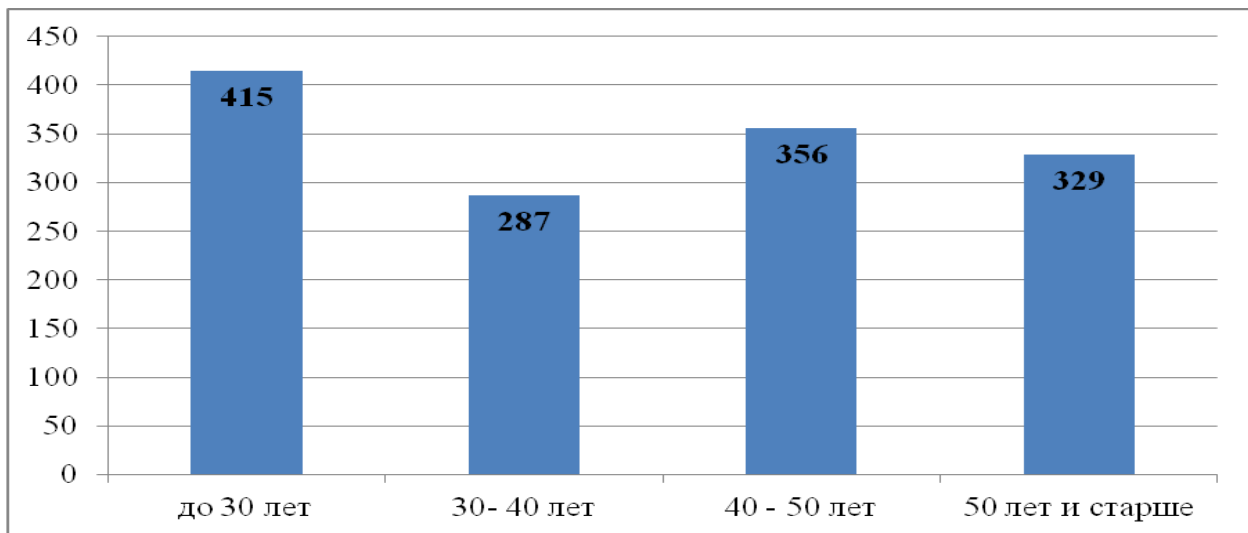
Социально – демографические данные показали, что 87% составляют женщины, что соответствует тяжелым условиям труда.

**Таблица 3**

**Распределение сотрудников по возрасту**

Группы работников по возрасту, лет	Численность работников на 01.01.2015 г., чел.	%
До 20	22	1,59
20 - 30	393	28,33
30 - 40	287	20,69
40 - 50	356	24,22
50 - 60	275	19,83
Свыше 60	54	5,34
Итого	1387	100,00





**Рис. 7. Распределение сотрудников по возрасту**

Данные рисунка показывают, что коллектив предприятия молодой, для повышения мотивации работников необходимо увеличить зарплату и рассмотреть вопрос о продвижении по служебной лестнице.

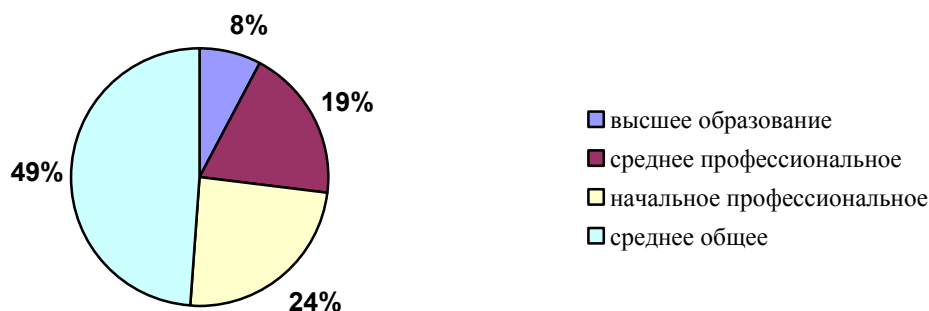
У молодых специалистов сегодня есть хороший шанс найти свое место в почтовой отрасли, творчески мыслящие специалисты могут повысить свой уровень образования и создать предпосылки для служебного роста.

Большую часть персонала составляют молодые работники возраста до 30 лет (29,92%), на втором месте сотрудники от 40-50 лет (25,67 %) т.е. люди с определенными знаниями и накопленным опытом в производстве. Наличие работающих возраста старше 50 лет меньше (23,72 %), однако, на общем фоне их численность довольно велика.

**Таблица 4**

**Сведения о работниках, имеющих стаж в отрасли связи**

Стаж работы	Количество человек
До 3 месяцев	99
От 3 месяцев до 1 года	271
От 1 года до 3 лет	322
От 3 лет до 5 лет	228
От 5 лет до 10 лет	181
Более 10 лет	286



**Рис. 8. Анализ персонала по уровню образования**

Проведенный анализ персонала по уровню образования также требует внимания. Высшее образование имеют лишь 10 % в основном руководители, т.к. работа управляющего персонала отличается главным образом по сложности, по наличию ответственности в принятии решений, по масштабам, и по многим другим характеристикам. Среднее профессиональное образование имеют 16 %. К сожалению, на предприятии большая часть сотрудников, имеющих только среднее общее образование.

Одним из направлений деятельности ФГУП «Почта России» является повышение уровня профессиональной квалификации и развитие профессиональных навыков персонала. Разработаны программы повышения квалификации рабочих основного производства (операторов, почтальонов, сортировщиков), руководящего состава отделений почтовой связи. Реализуется проект по повышению квалификации начальников почтамтов, в рамках, которого совместно с отраслевыми вузами, разработаны общие и специализированные учебные программы по почтовой тематике. Для руководящего состава филиалов регулярно проводятся краткосрочные тематические семинары по приоритетным направлениям развития почты. Также с целью повышения квалификации работников ФГУП «Почта России» взаимодействует с отраслевыми учебными заведениями по вопросу получения среднего и высшего профессионального образования.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей: коэффициент оборота по приему персонала (Кпр); коэффициент оборота по выбытию (Кв); коэффициент текучести кадров (КТК).

Рассчитываем по следующим формулам:

- коэффициент оборота по приему персонала (КПР):

$$\text{КПР} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} ; \quad (1)$$

- коэффициент оборота по выбытию (КВ):

$$\text{КВ} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} ; \quad (2)$$

- коэффициент текучести кадров (КТК):

$$\text{КТК} = \frac{\text{Количество уволившихся работников по собственному желанию}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} ; \quad (3)$$

При анализе приведенных коэффициентов используем исходные данные, представленные в таблице 4. На основании данных таблицы 5 рассчитаем динамику следующих показателей в таблице 6.

**Таблица 5**

**Исходные данные по движению персонала ОСП Челябинский почтамт в 2012-2014 гг.**

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Количество работников на начало года	1746	1701	1475
Количество принятых на работу за год	1239	1067	968
Количество уволившихся работников за год, в т.ч.:	1284	1293	1056
- по собственному желанию	706	796	727
- за нарушения трудовой дисциплины	2	1	10
Количество работников на конец года	1701	1475	1387
Среднесписочная численность работников за год	1524,63	1362,66	1237,44
Текучесть кадров, %	46,44	58,49	59,56

**Коэффициентный анализ движения персонала ОСП Челябинский  
почтамт в 2012-2014 гг.**

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	Динамика
Коэффициент оборота по приему (КПР )	0,813	0,783	0,782	-0,001
Коэффициент оборота по выбытию (КВ)	0,842	0,949	0,853	-0,096
Коэффициент текучести кадров (КТК)	0,464	0,585	0,596	0,011

На основании расчетов можно сделать следующие выводы:

- все изменения показателей движения рабочей силы в 2014 г. по сравнению с 2012 г. значительно изменились, что говорит о нестабильности кадровой политики предприятия ОСП Челябинский почтамт;

- как отрицательный, следует отметить факт уменьшения количества принятых работников в 2014 г., а также падение среднесписочной численности работников;

- следует отметить увеличение коэффициента текучести кадров.

Полученные данные дают основание для определения системы мероприятий, направленных на совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством);

- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);

- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения).

В ходе анализа были проанализированы и исследованы основные вопросы, связанные с обеспеченностью предприятия персоналом. В результате анализа выяснилось, Челябинский почтамт – это успешно работающее предприятие,

которое обладает высокими конкурентными преимуществами, однако, на фоне успешного экономического процветания, на предприятии наблюдается текучка кадрового состава.

Инновационный характер производства, его высокая наукоёмкость, 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. Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах труда. Отсюда главный стратегический курс на высокий уровень образования, квалификации и этики принимаемого на работу персонала; предоставление широкому кругу работников условий для расширения знаний; непрерывного повышения профессионального мастерства, самовыражения; использование пакетов многообразных программ мотивации и развитие организационной культуры.

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 технологии и рынка в ближайшем будущем.

Основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

На предприятии ОСП Челябинский почтамт к персоналу предъявляется много требований. Высокий динамизм коммерческой деятельности заставляет каждого работника, особенно руководящий персонал, постоянно заботиться о своей квалификации (ежегодно внедряется до новых 5 услуг).

В обязанности кадровой службы ОСП Челябинский почтамт входит решение следующих задач:

- организация работы по обеспечению набора, отбора, ротации, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов, участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним;

- разработка текущих и перспективных планов комплектования предприятия кадрами с учетом изменения внешней и внутренней среды предприятия;

- анализ состава, деловых и других качеств специалистов предприятия с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуры руководителя предприятия,

- представление руководству предприятия предложения по улучшению расстановки и использованию рабочих кадров;

- подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализации совместно с соответствующими подразделениями предприятия решений аттестационной комиссии;

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с Трудовым Кодексом РФ;

- анализ причин текучести кадров;

- осуществление систематического контроля и инструктажа работников по учету кадров.

Реализация всех задач группы по кадрам ОСП Челябинский почтамт происходит посредством следующих механизмов:

- Коллективный договор ФГУП «Почта России»;

- Положения о подразделениях;

- Должностные инструкции работников;

- Положение об оплате труда работников;

- Положение о материальном стимулировании работников;

- Штатное расписание;

- Программы подготовки рабочих и специалистов;

- Положение о формировании и развитии кадрового резерва;
- Система показателей оценки результатов труда;
- Социальный пакет.

Рабочее время и время отдыха работников регулируется в строгом соответствии с требованиями трудового законодательства, статьями Коллективного договора и Правилами внутреннего трудового распорядка.

Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, ответственность за нарушение дисциплины труда, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений.

При оформлении документов, связанных с трудовой деятельностью работников, группа по кадрам руководствуется постановлением Государственного комитета Российской Федерации по статистике от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

Прием на работу на Предприятие производится в соответствии с трудовым законодательством РФ и действующей на Предприятии Инструкцией по учету личного состава и кадровому делопроизводству в ФГУП «Почта России».

Источником оплаты труда и гарантией социальной защищенности работников Челябинского почтамта являются заработанные коллективом средства. Конкретный уровень минимальной месячной тарифной ставки работников по оплате труда устанавливается с учетом достигнутого уровня и результатов финансовой деятельности Филиала и в соответствии с приказом ФГУП «Почта России».

Для оплаты труда работников ОСП Челябинский почтамт применяются:

- повременная оплата труда;
- сдельная система оплаты труда для операторов СЦ.

Должностные оклады и тарифные ставки работникам устанавливаются штатным расписанием в соответствии с тарифными коэффициентами по оплате труда работников почтовой связи Челябинской области, в зависимости от квалификационных разрядов и категорий.

По результатам работы Челябинского почтамта ежемесячно производится премирование за результаты основной деятельности (условие — выполнение плановых показателей) и за оказание дополнительных услуг ежеквартально. Ежемесячно производится премирование за работы по привлечению клиентов и продвижению товаров работникам основного и вспомогательного производств.

Для того чтобы оценить эффективность существующей кадровой политики необходимо произвести оценку обеспеченности предприятия персоналом для чего используют: план экономического и социального развития предприятия, статистическую отчетность по труду, данные табельного учета и отдела по управлению персоналом по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Важнейшим условием эффективного труда является отбор работников с точки зрения профессиональной подготовки, личностных качеств, ценностных установок.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, расширение сферы деятельности организации.

Кадровая политика Челябинского почтамта функционирует уже много лет, но система такого гиганта требует постоянных изменений. Управление персоналом развито на достаточном уровне, но функции не выполняются в полном объеме и требуют совершенствования.

Одним из важных направлений деятельности в области кадровой политики ФГУП «Почта России» является развитие персонала с учетом требований и стратегические задачи предприятия. Главная роль в данном направлении



отводится системному и плановому, а главное непрерывному обучению работников в целях повышения профессиональной компетенции, развития управленческих навыков, планирования карьеры и формированию кадрового резерва по руководящим должностям.

Руководство Челябинского почтамта – филиала ФГУП «Почта России» на данном этапе развития предприятия все большее значение придает построению единой корпоративной системы обучения, повышению профессиональной квалификации и переподготовки персонала в рамках единых учебных программ. Активное развитие предприятия и трудности с контролем качества на местах, потребность в постоянном переобучении и аттестации, а также в дополнительной мотивации персонала – это те причины, которые создают основу для внедрения в деятельность Почты России системы дистанционного обучения (СДО), решающей задачи:

- Снижение издержек связанных с обучением персонала (транспортные и командировочные расходы, потери из-за отсутствия сотрудника и т.д.);
- Увеличение количества проходящих обучение;
- Создание дополнительной мотивации сотрудников;
- Аттестация и тестирование персонала;
- Формирование индивидуальных учебных планов;
- Планирование учебных процессов;
- Анализ эффективности всех видов обучения;
- Обеспечение одинакового уровня подготовки сотрудников вне зависимости от удаленности учебных центров;
- Передача передового опыта ведущих специалистов всем сотрудникам;
- Интеграция с другими информационными системами предприятия.

Именно эти три составляющие: грамотная система оплаты труда, возможность обучения и повышения квалификации и, как следствие, возможность карьерного роста, позволят предприятию выглядеть привлекательно в глазах потенциальных работников и повысить престиж труда почтовиков.

При анализе трудовых ресурсов предприятия важное место занимает вопрос текучести кадров, как основной показатель умения руководства предприятия сочетать высокие требования, предъявляемые к работникам, и качество условия труда, для них созданных.

Под текучестью кадров понимается – уход работников с предприятия, как по собственной инициативе, так и по инициативе администрации.

Уровень текучести кадров (ТК) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации (Рт.к), и среднесписочного числа работников (Рс.с).

Показатель текучести кадров ОСП Челябинский почтамт за 2014 год составил – 59,56 %, среднесписочное число человек – 1237,44, уволилось по собственному желанию 727 человек, за прогулы – 10 человек. Исследование динамики текучести кадров на предприятии показало, что на момент исследования текучесть кадров на предприятии очень высокая.

Для того чтобы выявить возможное сокращение текучести кадров, следует располагать полной и своевременной информацией о мотивах увольнений работников. Для выявления структуры мотивов увольнений используется анкетный опрос. Предупреждение реальных увольнений работников должно основываться не только на анализе мотивов уже состоявшихся увольнений, но и на данных о мотивации потенциальной текучести – готовность работников к смене места работы. Такой подход соответствует принципам опережающего управления. Только зная факторы готовности работника к уходу с предприятия, можно определить, чем вызвано его неудовлетворение местом работы, и как снизить степень этой неудовлетворенности, предотвратив тем самым увольнение. Таким образом, основой управления персоналом является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей дает возможность определить наиболее эффективные управленческие воздействия.

Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований:

- по собственному желанию (пункт 3 части первой статьи 77 ТК РФ),

- по соглашению сторон (пункт 1 части первой статьи 77 ТК РФ);
- переводом к другому работодателю;
- по истечению срока трудового договора (пункт 2 части первой статьи 77),
- по инициативе работодателя (сокращение численности, прогул, появление в состоянии алкогольного опьянения);
- по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (призыв на военную службу, осуждение к наказанию, смерть, признание полностью не способным к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением).

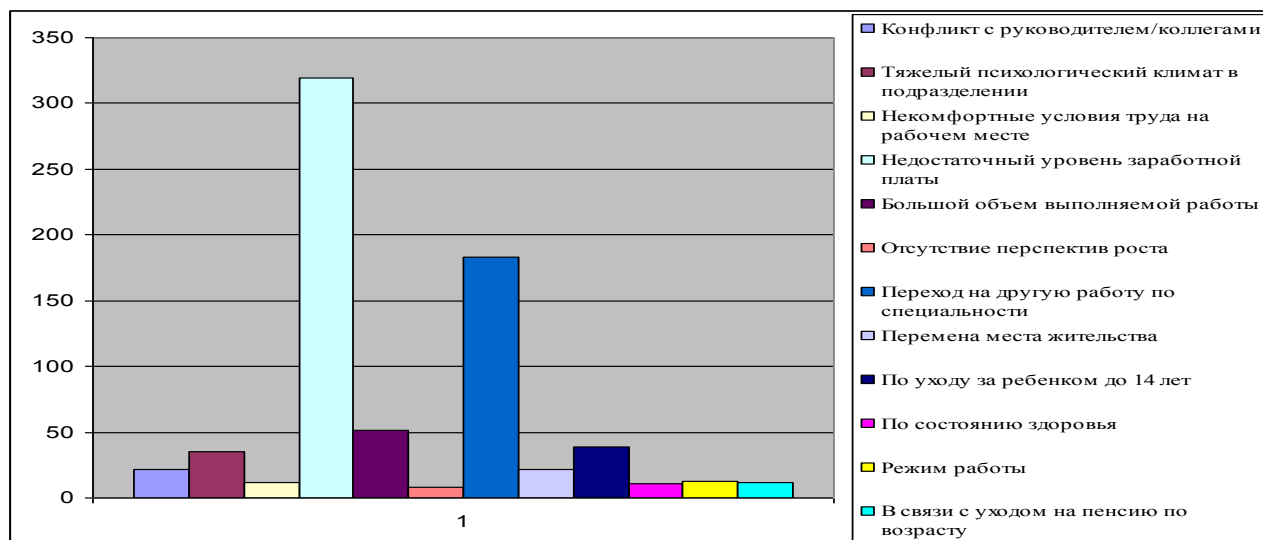
Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Поэтому одним из исследований может быть анализ кадровой статистики предприятия. Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос – почему уволился работник. Так, одно основание «по собственному желанию» может быть представлено как:

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда,
- причины личного характера,
- тяжелые и опасные условия труда,
- неприемлемый режим работы.

Для изучения причин текучести кадров следует периодически проводить социологические исследования и наблюдения с целью изучения происходящих изменений в качественном составе рабочих, руководителей и специалистов, т.е. в квалификации, стаже работы, специальности, образовании, возрасте и т.п.

При определении причин увольнения сотрудников будем руководствоваться анализом, проведенным группой по кадрам ОСП Челябинский почтамт за период с 01.01.2014 года по 31.12.2014 года. Анкетированию подвергались только сотрудники, увольняющиеся по собственному желанию. Для анализа причин

увольнения сотрудникам предлагалось заполнить анкету (приложение 4). Результат анкетирования представлен в рисунке 9.



**Рис. 9. Причины увольнения в ОСП Челябинский почтамт**

Предприятие 2-3 года назад столкнулось с проблемой недостатка рабочей силы, так как жители Челябинска неохотно идут работать на предприятие. В большей степени это объясняется материальным фактором – недостаточно высокая заработная плата (средняя заработная плата рабочего - 9300 рублей). Низкий уровень заработной платы уменьшает покупательную способность работников – основная часть заработка расходуется на продукты питания и покупку товаров первой необходимости. Все это вызывает на производстве конфликтные ситуации, усиливает социальную напряженность в коллективе.

На уровень текучести рабочей силы воздействуют множество факторов, но в основном род деятельности предприятия. По известным причинам текучесть женской рабочей силы значительно превышает мужскую. Высокий уровень оборота рабочей силы может объясниться либо особенностями работы, либо неудачей кадровой политики. Существует ряд мер для исправления такого положения. Среди них следует выделить: использование необходимых процедур отбора работников; максимально широкое использование способностей работников; анализ качества работы сотрудников; анализ кадровой политики; совершенствование обучения; улучшение условий труда. Напряженность в

обеспечении трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, усовершенствования технологии и организации производства.

В Челябинском почтамте основной проблемой в системе управления персоналом является психологическая неудовлетворенность персонала рабочей обстановкой (не учитывая главный фактор – уровень заработной платы). Не проводя специальных психологических исследований, можно сделать некоторые промежуточные выводы и рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом. Основной проблемой системы управления персоналом является неблагоприятная психологическая обстановка, ведущая к напряженности и конфликтным ситуациям.

Персонал организации и его руководство группы должны всегда помнить о важности положительного морально-психологического климата в коллективе, сознательно строить свое поведение и выбирать наиболее оптимальный стиль управления коллективом для повышения эффективности рабочего процесса и рентабельности всего предприятия.

Для того чтобы исправить существующее негативное положение на предприятии, необходимо разработать ряд мер, способствующих повышению корпоративной культуры в целом и снижению количества конфликтов в коллективе и улучшению межличностных отношений между персоналом.

Мотивационная деятельность на предприятии ОСП Челябинский почтамт представлена достаточно плохо. Самое главное мотивационное звено предприятия – это, директор УФПС. Непосредственно на практике персоналом занимается группа по кадрам, которая, базируясь на реальных возможностях организации, осуществляет отбор персонала, разработку режимов работы и т.п.

В коллективе сложилась неформальная межличностная система симпатий и антипатий. Руководитель выступает субъектом этих подсистем; неформальная структура также влияет на мотивации работников. Организация переживает этап зрелости, вследствие чего она стремится к систематическому сбалансированному росту и формированию индивидуального имиджа. Эффект руководства

обеспечивается за счет делегирования полномочий, упор на продвижение по разным направлениям, завоевание дополнительного рынка и сохранение достигнутых результатов.

В организации труда характерны разделение и кооперация, поощрение за индивидуальный результат и участие работников в прибылях организации.

Система оплаты труда на предприятии повременно-премиальная и сдельная. Для каждого из сотрудников может устанавливаться индивидуальная оплата труда, это зависит от занимаемой должности и характера выполняемой работы. Например, для руководящего состава и специалистов оплата труда – повременная, повременно-премиальная, а для остальных работников в основном сдельная.

Существующая система премирования является одним из весомых мотивирующих факторов для работников предприятия. Премия не должна начисляться за результаты и деятельность работников, являющихся обязательными и оплачиваемые в рамках постоянной части заработка. Также необходимо давать понять работнику, что премия - это не привычная форма доплат, которая не может стимулировать работника, а доплата за эффективный труд, инициативу и т.п.

На предприятии введены следующие виды материального стимулирования:

- ежемесячное и квартальное премиальное вознаграждение;
- вознаграждение за оказание сетевых услуг;
- бонусы;
- годовое премиальное вознаграждение;
- единовременное премиальное вознаграждение.

Исходя из вышесказанного можно сделать следующие выводы:

1. мотивационная система, хотя и представлена широко, но находится в зачаточном состоянии и требует усилий и ресурсов для ее разработки и внедрения;

2. мотивационная политика окончательно не разработана, вследствие слабого использования в структуре управления специалистов в области организации и социологии труда;

Также на предприятии осуществляет свою деятельность профессиональный союз (сокращенно профсоюз) – массовая общественная организация, объединяющая на добровольных началах рабочих и служащих по профессиональному признаку. Они обладают широкими полномочиями: осуществляют контроль за исполнением трудового законодательства, за состоянием техники безопасности на предприятиях, заключают с администрацией предприятия коллективные договоры, разрешают трудовые споры. Осуществляя защиту работников предприятия, профсоюзы также играют роль мотивации. Но основная задача деятельности профсоюза – повышение заработной платы.

Также профсоюз на Челябинском почтамте выполняют функции такие как: защищают работников от произвольных увольнений (например, в период массового сокращения); оплачивают часть стоимости путевок, предоставляемых предприятием, в профилакторий.

Предприятие осознает важность постоянного роста образовательного и профессионального уровня своих сотрудников. Компания предоставляет широкие возможности для повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице. Например, ежегодно проходят подготовку, переподготовку, обучение второй профессии 150 человек, повышают квалификацию на различных курсах 75 человек.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

На предприятии ОСП Челябинский почтамт вариант аттестации традиционен и направлен на оценку руководителем своего подчиненного по ряду критериев. Основные критерии: выполнение своих функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности и др.

Оценка степени эффективности каждого работника обязательный элемент системы контроля и анализа любой организации. На исследуемом предприятии

кадровая служба разработала единую систему оценки для различных категорий сотрудников - от технических специалистов до высших руководителей.

Успех деятельности предприятия, а в частности мотивации зависит от специалистов. Их надо искать (проводить маркетинг кадров), привлекать и поощрять. Необходимо использовать различные тестирования, испытательные сроки и другие альтернативные подходы. Важно возвращать профессионалов самим, и они не подведут. Нужно всеми доступными средствами поддерживать заинтересованность работника в труде на своем предприятии. В данном случае необходимо материальное и психологическое поощрение. Необходимо предоставлять работнику свободу в действиях, не ограничивать его в определенные рамки, т.е. если работа интересная и приносящая ему удовлетворение, то качество исполнения соответственно будет высоким. Необходима оптимизированная система оплаты труда (платить за труд в меру не недоплачивать и не переплачивать).

Среди нефинансовых способов мотивации персонала можно отметить проведение профессиональных конкурсов, в том числе Конкурса кадрового резерва, позволяющего талантливым сотрудникам подниматься по карьерной лестнице. Профессиональному росту почтовиков способствуют разработанные на предприятии программы повышения квалификации работников всех уровней, а также возможность получать профильное образование в отраслевых средних и высших учебных заведениях.

Система нематериального стимулирования предприятия обеспечивает:

- стимулирование и поощрение работников за достижение наивысших показателей текущей производственной деятельности;
- поощрение и стимулирование работников за многолетний, добросовестный и плодотворный труд;
- стимулирование и поощрение творческой инициативы работников за разработку, и внедрение инноваций, обеспечивающих получение экономического или социального эффекта;



- награждение работников за решительные действия, смелость и мужество, проявленные в экстремальных условиях.

Для поощрения работников используются различные виды корпоративных наград: Благодарность ФГУП «Почта России», Почетная грамота, Звание «Мастер связи» и др. Занесение на Доску почета ФГУП «Почта России» работников, особо отличившихся и добившихся высоких показателей в трудовой деятельности по итогам года, безусловно соблюдающих трудовую дисциплину и имеющих корпоративные награды.

В целях повышения социальной защищенности работников предприятие по согласованию с выборным профсоюзным органом предоставляет сотрудникам следующие социальные льготы и гарантии:

- выплата единовременной материальной помощи;
- специальные условия кредитования в ОАО АКБ «Связь-банк»;
- осуществление добровольного медицинского страхования работников от несчастных случаев на производстве;
- негосударственное пенсионное обеспечение в НПО «Телеком-Союз»;
- предоставление бесплатных путевок в Пансионат «Почтовик»;
- организация торжественных собраний для работников к празднику «День российской почты»;
- приобретение корпоративных новогодних подарков для детей;

В ходе анализа были проанализированы основные вопросы, связанные с системой управления персоналом. В результате анализа выяснилось, Челябинский почтамт – это успешно работающее предприятие, которое обладает высоким конкурентными преимуществами, однако, на фоне успешного экономического процветания, на предприятии наблюдается текучесть кадрового состава.

Для того чтобы исправить существующее негативное положение на предприятии, необходимо рекомендовать, ряд мер способствующих повышению корпоративной культуры в целом и снижению количества конфликтов в коллективе и улучшению межличностных отношений между персоналом.

Следует уделить большое внимание совершенствованию системы управления персоналом, принимая во внимание выявленные недостатки:

1. Кадровая политика нуждается в дальнейшем совершенствовании;
2. Некоторые направления и функции по управлению персоналом устарели и выполняются не в полном объеме;
3. Структура кадровой службы неэффективна и нуждается в ведении ряда специалистов;
4. Рост текучести кадров;
5. Недостаточная работа с кадровым резервом и адаптации сотрудников;
6. Снижение внимания к вопросам повышения квалификации работников;

## **2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в обособленном структурном предприятии «Челябинский Почтамт»**

Проведя анализ системы управления персоналом ОСП Челябинский почтамт, выявлен «разрыв» между действующей стратегией предприятия и кадровой политикой, установлено, что кадровая служба играет второстепенную роль в отношении решения управленческих проблем и даже решения проблем управления персоналом предприятия; отсутствует увязка планов и смет всех уровней кадрового планирования; не уделяется должного внимания вопросам анализа трудового потенциала предприятия; не уделяется внимание разработке форм и методов нематериального стимулирования.

Проведенный анализ показал большие проблемы в системе управления персоналом данного предприятия. Выявленные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом ФГУП «Почта России». Устранение этих минусов могло бы привести к решению одной из самых острых проблем – проблемы текучести кадров.

Для решения выявленных недостатков были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ОСП Челябинский почтамт:

1) Сформировать эффективную кадровую политику во взаимосвязи с общими планами и стратегическими целями предприятия. Разработать новое положение о системе стимулирования;

2) Реорганизовать кадровую службу предприятия, направить на переподготовку персонал кадровой службы, усилить ее юристом, психологом и специалистом по социальным конфликтам;

3) Улучшить кадровое планирование, разработать четкие критерии, которые будут служить основой подбора и увольнения персонала;

4) Внести предложения и утвердить программы профессиональной переориентации и переподготовки части производственного и управленческого персонала исходя из определенных изменений в производственно – технической деятельности предприятия. Разработать новое положение о системе обучения;

5) Рекомендуется внести изменения в положение об Аттестации;

Рассмотрим мероприятия направленные на улучшение деятельности предприятия по управлению персоналом

Управление персоналом включает в себя следующие этапы:

1. Планирование персонала: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

В процессе анализа и оценки системы управления персоналом в ОСП Челябинский почтамт были выявлены следующие области её совершенствования:

- кадровая политика, соответствующая стратегическим целям предприятия;
- подбор и отбор кадров;
- обучение, развитие, управление карьерой персонала;
- аттестация персонала и формирование кадрового резерва.

Основными принципами кадровой политики ОСП Челябинский почтамт должны стать:

1. Ориентация на качество, а не количество персонала.

2 Создание единой команды. Необходимо произвести сближение интересов предприятия и интересов каждого его работника, чтобы создать благоприятную основу для эффективной работы, обучить лидеров и формальных руководителей навыкам командной работы.

3. Развитие профессионализма и компетентности персонала. К профессионализму и компетентности персонала предъявляются высокие требования, поддержание которых будет осуществляться через систему регулярного обучения и повышения квалификации, а также оценки и аттестации персонала.

Каждая организация имеет свои индивидуальные особенности. Основу для построения эффективной системы управления персоналом должна дать работа кадровой службы, значение которой в последнее время всё возрастает. Кадровое подразделение становится центром кадровой политики. Современное планирование и развитие производства уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

Организацией управления кадровым потенциалом предприятия занимается кадровая служба. Кадровая служба – это совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. Назначение кадровой службы не только в осуществлении и стратегии развития

кадров, но и использования трудового законодательства, реализация социальных программ.

Для реализации поставленных целей необходимо провести реорганизацию кадровой службы. Предлагаемая реорганизация должна привести к значительному расширению, как функций подразделения, так и его полномочий. Отдел по работе с персоналом должен стать не только организационно-методическим центром, разрабатывающим и предлагающим кадровую политику и реализующим значительный объем задач по управлению персоналом предприятия, но и носителем идеи постоянного развития, транслятором этой идеи в повседневную деятельность нижнего уровня управления - руководителей линейных подразделений. Постановка новых задач приведет к необходимости внести организационные преобразования отдела кадров. Данная перестройка кадровой службы позволит реализовать новые направления работы, которые в настоящий момент стали объективно необходимы, а также обновить методику работы с персоналом в таких направлениях, как обучение, система отбора.

На Челябинском почтамте группа по кадрам состоит из шести человек, включая руководителя группы, таким образом, довольно велика нагрузка на одного кадрового сотрудника. Также отдел кадров на предприятии имеет низкий организационный статус, является слабым в профессиональном отношении, структурно разобщен с другими отделами, которые выполняют функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы и др.). И, как следствие, не является ни методическим, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы предприятия.

Современным кадровым службам не достаточно только оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, цель которой повышение трудовой, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программ развития кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и т.д.

Итак, основная идея совершенствования системы управления персоналом – повышение ее организационного статуса – от статуса «отдела кадров» до статуса «отдела менеджмента персонала» или «отдела по управлению человеческими ресурсами», при котором он станет сильным в профессиональном отношении, структурно взаимосвязанным с другими отделами по управлению персоналом.

Структура кадровой службы определяется ее функциями и задачами. Часто, несмотря на новые условия на предприятии, руководство по-прежнему требует от отдела кадров исполнения старых функций. Это равносильно тому, что предприятие обрекается на экономический спад и банкротство.

Для совершенствования системы управления персоналом можно предложить более эффективную организационную структура службы персонала (см. рис.10).



**Рис. 10. Предлагаемая организационная структура Управления персоналом  
ОСП Челябинский почтамт УФПС Челябинской области – филиала ФГУП  
«Почта России»**

Планирование средств на персонал предприятия не должно быть просто расчетной процедурой. Оно должно, с одной стороны, опираться, а с другой - поддерживать общую стратегию развития предприятия, его кадровую политику. Оно должно способствовать разработке и уточнению концепции затрат на прирост прибыли.

С позиции производственно- технического назначения в обучении рабочих выделяют:

- подготовку новых рабочих;
- переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

Особенность переподготовки кадров в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время (часто весьма продолжительное) по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: и низший уровень среднего общего образования, и давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения. Подкрепить работу психологом и специалистом по социальным конфликтам.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения (на оплату педагогов, учебные расходы, на материалы и т.д.), но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

Поскольку система профориентации на предприятии ОСП Челябинский почтампт развита слабо и в большей мере направлена на новых работников, чем на высвобождаемую рабочую силу, выбор новой профессии большинством работников осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность ошибки. Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласно его знаний.

Именно структура вакантных рабочих мест и их требования к квалификации рабочей силы, а также структура высвобождаемых рабочих по уровню квалификации и определяют характер переподготовки (табл. 10). Возможны следующие варианты сочетания этих требований.

Таблица 7

### Сочетание требований вакантных мест

Новые рабочие места	Высвобождаемые рабочие	
	Квалифицированные	Неквалифицированные
Предъявляют требования к квалификации рабочих	Необходима переподготовка с учетом имеющегося у рабочего задела знаний и навыков по прежним профессиям. Обучение по индивидуальным учебным планам и срокам.	Необходима переподготовка по типовым учебным планам.
Не предъявляют требования к квалификации	Переподготовка необязательна (вариант встречается редко и может быть связан со сменой условий труда на более благоприятные).	Переподготовка необязательна.
Новые рабочие	Высвобождаемые рабочие	



места	Квалифицированные	Неквалифицированные
Предъявляют требования к квалификации рабочих	Необходима переподготовка с учетом имеющегося у рабочего задела знаний и навыков по прежним профессиям. Обучение по индивидуальным учебным планам и срокам.	Необходима переподготовка по типовым учебным планам.
Не предъявляют требования к квалификации	Переподготовка необязательна (вариант встречается редко и может быть связан со сменой условий труда на более благоприятные).	Переподготовка необязательна.

Адаптация – процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. В решении кадровых проблем на предприятии важное значение имеют все разновидности производственной адаптации. Так, при формировании коллектива нужно учитывать, что сменяемость кадров или обратный показатель - закрепляемость рабочих на рабочих местах – во многом зависят от результатов адаптации. Неудовлетворенность ее результатами приводит к необоснованной высокой текучести, к повышенной заболеваемости и другим негативным моментам. Разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения работниками включает в себя:

- анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием);
- прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);
- введение новичка в коллектив;
- собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч;

- ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации;

- обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними руководителей предприятия.

Большой интерес представляет и оценка работником изменений в содержании и условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т.д.

Следует обеспечить эффективную систему стимулирования труда, максимизировать социальные гарантии.

Необходимо, заботится о моральном состоянии работника - признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов с целью дальнейшего их стимулирования, проводить популяризацию результатов труда отдельных работников, получивших признание.

Для удержания и развития перспективных работников на предприятии необходимо ввести программу подготовки кадрового резерва.

Формирование кадрового резерва является актуальным вопросом для любой организации. Его формирование, так или иначе, сталкивается с необходимостью планирования численности персонала, которым могут быть обеспечены условия карьерного роста. Это обязательный элемент при стратегически продуманной системе развития персонала, тем более, если речь идет о кадровом резерве для руководящих должностей. Программа подготовки кадрового резерва - перспективных молодых специалистов, обладающих лидерскими качествами и инновационным потенциалом, - может быть заложена в основу системы подбора персонала.

Работу по формированию и подготовке резерва следует организовать в виде нескольких этапов.

1 этап – подготовительная работа: поиск кандидатов для включения в резерв. Для этого необходимо провести следующие мероприятия: объявить

конкурс среди молодых специалистов (до 35 лет); собрать данные о кандидатах (анкета участника, характеристика-представление руководителя).

2 этап – изучение и оценка профессиональных, деловых и личностных качеств отобранных кандидатов: структурированное интервью по выявлению потребностей, мотивов, стремлений в карьерном/профессиональном росте; собеседование кандидатов с директором по персоналу (присутствие главных специалистов соответствующих служб), наблюдение за их поведением во время разговора, выявление личностных особенностей при обсуждении производственных проблем.

3 этап – реализация программы теоретической подготовки кадрового резерва. Задача этапа – актуализировать профессионально-личностные позиции выбранных кандидатов с тем, чтобы каждый из них осознал и определил цели в своей деятельности, в стремлении к должностному росту. На этом этапе методом групповой оценки изучить личности кандидатов.

4 этап – окончательный выбор кандидатур на включение в кадровый резерв утвердить приказом начальника почтамта. Для каждого работника (стажера) утверждаются руководители стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки. Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером системы служебно-профессионального продвижения.

В результате проведения каждой из этих процедур кадровая служба определит сотрудников, которых можно или необходимо включить в список кандидатов на зачисление в резерв.

Также следует внести дополнения к проводимой аттестации.

При подготовке очередной аттестации рекомендуется внедрить следующие изменения:

- 1) новые оценочные бланки;
- 2) ввести второй аттестационный критерий – оценка сотрудником самого себя, т.е. «Степень Вашей удовлетворенности работой в компании».

Заполняя общий бланк аттестации, руководитель обязан не только определить балл для каждого сотрудника, но также дать пояснения по критериям с низким баллом. Такой подход дает возможность понять – в чем расходятся оценки руководителя и сотрудника, оценить стиль руководства подразделения (очевидно, каких именно сотрудников высоко оценивает руководитель и почему), сотрудник также получает возможность влиять на собственную оценку.

3) ввести такой компонент, как цели и задачи сотрудника на следующий аттестационный период. Благодаря этому появилась возможность в конце следующего аттестационного периода сравнить планируемые результаты с реальными.

Возможность сотрудника указать в бланке свое мнение и оценку своей деятельности, руководителя, коллег, позволит судить о проблемах и настроениях данного сотрудника.

Предложенные мероприятия дадут социальную эффективность после внедрения рекомендаций по совершенствованию профессионального набора и отбора кадров.

Следует ужесточить (конкретизировать) критерии отбора персонала при найме. В качестве примера приведен список:

1. Профессиональные и карьерные достижения.
2. Коммуникационные навыки (уровень владения устной и письменной речью).
3. Способность работать с людьми, опыт работы с людьми.
4. Мотивация и амбиции.
5. Аналитические навыки. Способность к концептуальному мышлению.
6. Интеллектуальный уровень.
7. Честность, этические принципы.
8. Лидерские качества.
9. Образование, профессиональная квалификация.
10. Четко сформулированное представление о карьерных целях и профессиональном развитии.

11. Инициативность.
12. Стрессоустойчивость, высокая работоспособность.
13. Творческие способности.
14. Зрелость.
15. Гибкость, способность адаптироваться к новой ситуации.

С развитием новых технологий Почта России стала нуждаться в технических специалистах: программистах, электромеханиках по обслуживанию электронной техники, - а это мужские специальности, - и соотношение между мужчинами и женщинами стало меняться.

Источники найма традиционно делятся на внешний и внутренний. Преимущества внешнего источника привлечения персонала состоят в том, что в организацию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

Источниками внешнего найма являются: объявления в газетах, агентства по трудоустройству, специализированные консультационные фирмы. Набор кадров в основном формируется из следующих источников:

1. Размещение объявлений о найме персонала, в том числе:
  - в подразделениях филиала;
  - в средствах массовой информации и на телевидение;
  - в учебных заведениях;
  - на досках объявления жилых домов, остановочных стендах и т.п.;
  - Интернет.
2. Поиск резюме через Интернет.
3. Опрос знакомых, родственников.
4. Распространение листовок по набору персонала через абонентские ящики.
5. Через кадровые агентства.
6. Службы занятости.
7. Участие в Ярмарках вакансий.
8. Участие в приемных комиссиях ВУЗов.

9. Работа с выпускниками учебных заведений связи (проведение конкурсов, экскурсии, стажировки и т.п.).

Обеспечение качественного комплектования кадрами и осуществление контроля соответствия кадрового состава организации стоящими перед ней целями – задачи службы персонала.

Публикации по управлению человеческими ресурсами свидетельствуют, что в настоящее время усиливается стратегический подход к управлению персоналом. Ориентированная на долгосрочную перспективу HR – политика использует множество рычагов воздействия, например, оплату труда, проектирование работы, отбор, обучение и тренинги, а также условия труда.

Среди нефинансовых способов мотивации персонала можно отметить проведение профессиональных конкурсов, в том числе Конкурса кадрового резерва, позволяющего талантливым сотрудникам подниматься по карьерной лестнице. Профессиональному посту почтовиков способствуют разработанные на предприятии программы повышения квалификации работников всех уровней, а также возможность получать профильное образование в отраслевых средних и высших учебных заведениях. Именно эти три составляющие: грамотная система оплаты труда, возможность обучения и повышения квалификации и, как следствие, возможность карьерного роста, позволяют предприятию выглядеть привлекательно в глазах потенциальных работников и повысить престиж труда почтовиков.

### **Заключение**

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм системы управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Поскольку все цели организации достигаются через людей, именно управление персоналом должно быть на первом месте среди прочих компонентов менеджмента предприятия. Но если принять во внимание, что неправильно поставленные цели обрекают фирму на неудачу независимо от персонала, приоритет следует отдать стратегическому менеджменту. Управление трудовыми ресурсами занимает второе по важности место.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений

системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления трудовыми ресурсами.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Концепция системы управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления трудовыми ресурсами.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.



Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

В ходе решения поставленной цели данного проекта были предложены рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ОСП Челябинский почтамт:

- Сформировать эффективную кадровую политику во взаимосвязи с общими планами и стратегическими целями предприятия. Разработать новое положение о системе стимулирования;

- Реорганизовать кадровую службу предприятия, направить на переподготовку персонал кадровой службы, усилить ее юристом, психологом и специалистом по социальным конфликтам;

- Улучшить кадровое планирование, разработать четкие критерии, которые будут служить основой подбора и увольнения персонала;

- Внести предложения и утвердить программы профессиональной переориентации и переподготовки части производственного и управленческого персонала исходя из определенных изменений в производственно – технической деятельности предприятия. Разработать новое положение о системе обучения;

- Рекомендуется внести изменения в положение об Аттестации;

Предложенные рекомендации имеют практическую значимость: снижение текучести персонала; повышение профессионального уровня персонала; повышение мотивации к длительной работе на предприятии; снижение конфликтных ситуаций и формирование более благоприятного социально-психологического климата; повышение корпоративной культуры.

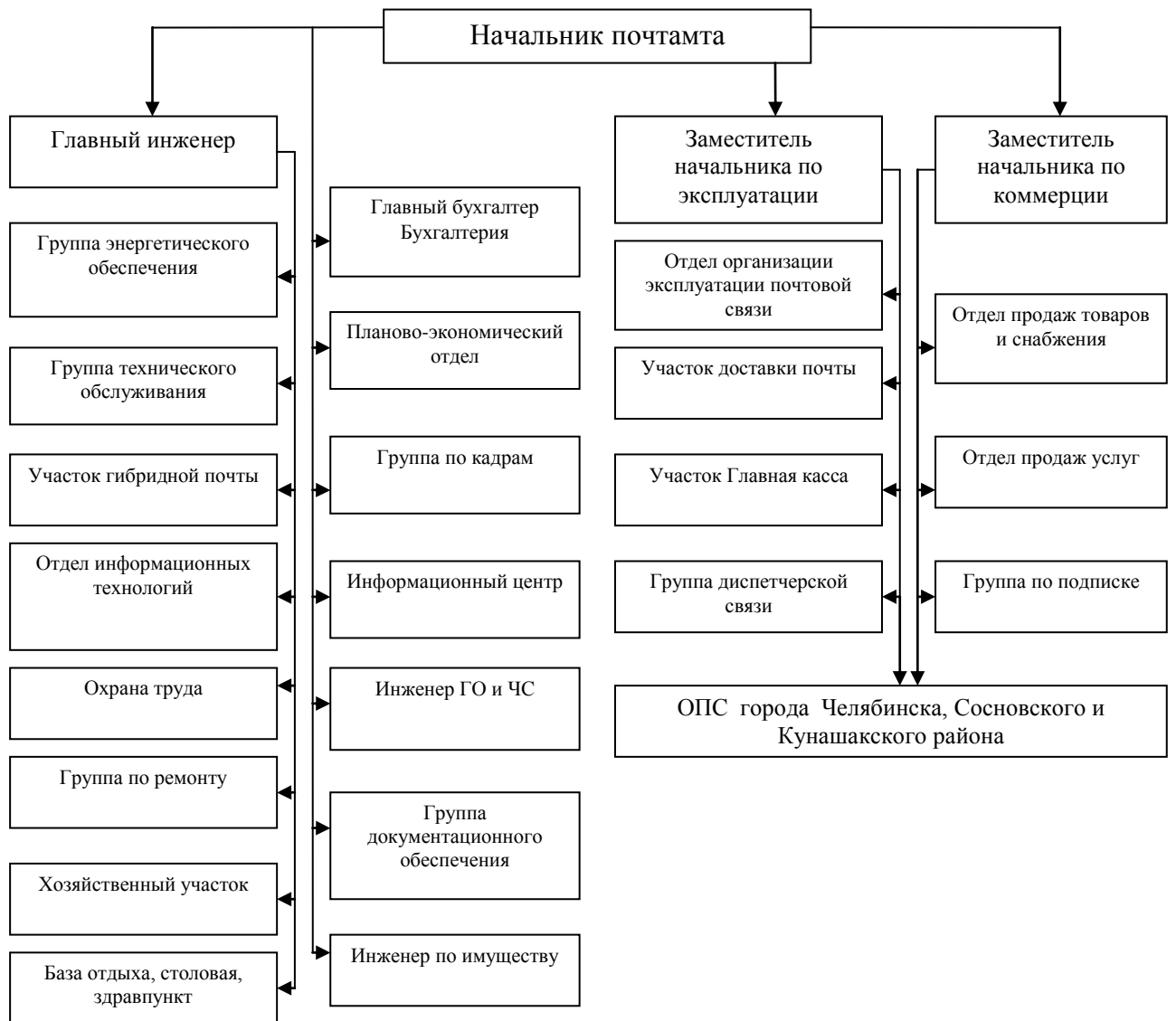
### Список литературы

1. Алехина О. О влиянии руководителя на эффективность управления производством и персоналом / О. Алехина, Ф. Удалов, И. Кулагова // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - № 1. - С. 60-65.
2. Андреева О.Г. Технология эффективного менеджмента. – М.: Юнити, 2012. – 456 с.
3. Аршинова В.Г. Новая корпоративная стратегия. – М.: Юнити, 2012. – 480 с.
4. Батяев А.А. Идеальный персонал: профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации / А.А. Батяева. - М.: Альфа-Пресс, 2013. - 176 с.
5. Базаров Н.П. и Мей В.П. Менеджмент слаженной команды. Соционика и самоанализ для руководителей. - М.: Дело, 2012.- 450 с.
6. Баранов С.А. Менеджмент для предпринимателей. – М.: Дельта, 2011-245 с.
7. Бахрушин Ю.А. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. - М.: Академия, 2013. 610 с.

8. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2011. - 688 с.
9. Ваганова А.Я. Кадровое планирование. СПб.: Альфа, 2013. – 535 с.
10. Волков И.П. Организация рабочего дня. - М.: Дело, 2011. – 215 с.
11. Горбунова Н.С. Кадровый менеджмент. – М.: Ника, 2012. – 256 с.
12. Гордеева И.З. Основы управленческой деятельности. – М.: Академия, 2014. – 330 с.
13. Доничев О.А. Методика оценки эффективности управления персоналом организации / О.А. Доничев, Д.Ю. Фраймович // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 1. - С. 119-123.
14. Дорофеев В.Д. Менеджмент : учеб. пособие для вузов / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 440 с.
15. Дятлов М.С. Организация труда. – СПб.: Омега, 2011. - 405 с.
16. Егорова Н.А. Менеджмент. – М.: Карус, 2013. - 460 с.
17. Егоршин А.П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. - 2-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 352 с.
18. Жидкова Е.М. Особенности трудовых и управленческих практик на предприятиях с преобладанием женского персонала / Е.М. Жидкова // Социс (Социологические исследования). – 2011. - № 7. – с. 44-51.
19. Иванов П.Г. Современный менеджмент. – М.: Юнити, 2012. – 645 с.
20. Кабалевский Д.Б. Кадровый менеджмент. – М.: Тико, 2013. – 340 с.
21. Кадышева М.А. Менеджмент. – М.: Дана, 2012. – 540 с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М. : КноРус, 2013. - 359 с.
23. Коблева А.Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом / А.Л. Коблева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - № 2. – с.102-106.
24. Куприянова Н.Г. Тайм-менеджмент. – М.: Академия, 2013. – 220 с.

25. Лавров М.П. Рабочее время, его структура, классификация затрат рабочего времени. – М.: Сфера, 2012. – 485 с.
26. Ларина Л.А. Кадровый менеджмент. – М.: Академия, 2011. - 380 с.
27. Леонтьев А.Н. Основы управленческой деятельности. – СПб.: Феникс, 2012. – 645 с.
28. Махмудова И. Оценка труда в системе управления персоналом / И. Махмудова // Человек и труд. - 2011. - № 6. - С. 61-63.
29. Пирсон Б. Краткий курс МВА : практическое руководство по развитию ключевых навыков управления : пер. с англ. / Б. Пирсон, Н. Томас. - 3-е изд. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. - 338 с.
30. Тебекин А.В. Менеджмент организации : учеб. для вузов / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : КноРус, 2011. - 419 с.
- 31.

**Приложение 1**



## Анкета

### Почему Вы уходите из ОСП Челябинский почтамт

Вы покидаете наше предприятие. Мы хотели бы надеяться, что у Вас сохранятся теплые воспоминания о работе. Просим Вас заполнить небольшую анкету – Ваши ответы нужны нам для того, чтобы совершенствовать кадровую политику предприятия. Пожалуйста, отметьте пункты, соответствующей Вашей ситуации. Если Вы хотите дать более подробный ответ или комментарий к ответу просим Вас воспользоваться обратной стороной анкеты

ФИО: \_\_\_\_\_

Должность на предприятии: \_\_\_\_\_

Дата заполнения: \_\_\_\_\_

Продолжительность работы на предприятии:

- Менее 6 месяцев;
- 1 год;
- 2 года;
- Свыше 3 лет.

Почему Вы увольняетесь:

- Конфликт с руководителем/коллегами;
- Тяжелый психологический климат в подразделении;
- Некомфортные условия труда на рабочем месте;
- Недостаточный уровень заработной платы;
- Большой объем выполняемой работы;
- Несоответствие выполняемых обязанностей полученной специальности;
- Отсутствие перспектив роста;
- Вы увольняетесь по другим причинам: \_\_\_\_\_

Если Вы получили более интересное предложение от другого работодателя, то чем оно Вас заинтересовало:

- Более высокая заработная плата;
- Возможность карьерного/профессионального роста;
- Лучший психологический климат, высокая корпоративная культура;
- Лучшие условия труда;
- Смена профиля деятельности;
- Более интересная работа;
- Другое (уточнить) \_\_\_\_\_

Вы предпринимали шаги к тому, чтобы найти новое место работы внутри предприятия:

Да  
Нет

Если да, то почему Ваши попытки не были успешными: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

СПАСИБО ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!

