

Оглавление

Введение	3
1. Теоретические основы системы подбора и отбора персонала в организации.....	9
1.1. Сущность и основные направления управления персонала	9
1.2. Оценка системы подбора и отбора персонала	35
2. Анализ системы подбора и отбора персонала на федеральном государственном унитарном предприятии производственном объединении «Октябрь»	42
2.1. Характеристика системы управления персоналом и кадровой политики на предприятии.....	42
2.2. Пути совершенствования системы подбора и отбора персонала в новый экономический период.....	74
Заключение.....	84
Список литературы
Приложения.....	92

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Россия сегодня нуждается в новой индустриализации. Сегодня необходимо, поддерживая традиционную индустрию, ускорить переход к новой инновационной экономике. Четко озвучены приоритеты: космическая промышленность, радиоэлектроника, самолето- и автомобилестроение, безусловно, тяжелое машиностроение и некоторые другие. Формирование национальной инновационной системы является важнейшей задачей, неотъемлемой частью экономической политики государства.

Для Урала, имеющего огромный исторический и бесценный опыт индустриального развития, это более чем очевидно. «Если говорить о ключевом термине, обозначающем развитие экономики, то этот процесс определен: «Урал должен стать локомотивом новой индустриализации!»¹

Вывести экономику страны, Урала на новый технологический уровень невозможно без обновления кадровой политики, кадрового потенциала. Положительное решение этой проблемы есть необходимая предпосылка выполнения планов новой индустриализации, модернизации. Инновация рождается в умах и целиком зависит от людей, которые ее придумали. Чтобы пройти путь от замысла до реализации продукта или услуг на рынке, необходимо иметь определенный набор профессионально подготовленных людей, которые будут реализовать такого рода технологические решения. Пути и технологии решения кадровой проблемы, прежде всего, в подготовке рабочих кадров и специалистов среднего звена. Заводские цеха, современные станки и автоматизированные линии – лишь конечная стадия воплощения высокотехнологичных инновационных проектов. Чем умнее «железо», тем более квалифицированных профессионалов оно требует. В свою очередь, чтобы подготовить инженеров и рабочих нового поколения, необходимы и принципиально новые образовательные технологии, новые технологии

¹ Мишарин А. Регион новой индустрии. Национальный проект. - Екатеринбург, 2012. –С.13.

повышения квалификации рабочих кадров и специалистов среднего звена на предприятиях, ставших на инновационный путь развития. В проектах, которые являются инновационными по своей сути, человек не просто основа, а базовый фактор. Новая индустриализация требует создание среды, которая сама по себе привлекает в компанию нужный человеческий ресурс и делает его жизнь в организации комфортной и результативной. Особую остроту проблема обновления кадрового потенциала приобретает в радиоотрасли.

Привлечение персонала – это один из самых сложных процессов. И это особенно важно в компаниях, работающих в инновационных отраслях. Трудность задачи в том, что необходимо не только подобрать, привлечь людей и вырастить из них инноваторов, а сделать так, чтобы они работали с философией инноватора многие годы. Это очень сложно, потому что проблема связана с рядом внешних противоречий, в том числе вызовов общества. Процесс внедрения инноваций невозможен без ориентации на новое поколение. Значительно повышается роль «службы персонала» - это не только исполнители, которые занимаются кадровым делопроизводством. Задача современной службы персонала – это выстраивание стратегии управления кадрами и формирование той среды, которая позволит перейти к новой инновационной экономике. Ее задача заключается, прежде всего, в предварительном подборе, отборе персонала, формировании устойчивых кадровых резервов. Это абсолютно новая плоскость в организации производственного процесса.

Тема «Совершенствование технологий набора персонала организации» является важной и актуальной, особенно в период перехода к новой инновационной экономике. Актуальность данной работы определяется тем, что сегодня на многих предприятиях отсутствует эффективная система подбора и отбора персонала, вызванная экономическим кризисом, когда в большинстве своем шло сокращение кадров, а новый набор делался, что называется, «из того, что было». Это сказывалось на результатах труда, повышении текучести персонала, повышении социальной напряженности, увеличения количества конфликтов и т.д.

Цель исследования: выработка и обоснование путей по совершенствованию системы подбора и отбора персонала на конкретном предприятии радиоэлектронной отрасли.

Объект исследования: процесс управления персоналом ФГУП ПО «Октябрь».

Предмет исследования: совершенствование системы подбора и отбора персонала (на примере ФГУП ПО «Октябрь»).

Указанная цель обусловила постановку следующих **задач:**

- рассмотрение теоретических аспектов системы подбора и отбора персонала в организации;
- анализ системы подбора и отбора персонала в организации за 2014-2016гг.;
- разработка и обоснование предложений, мероприятий по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в организации в послекризисный период.

Теоретико-методологическая база исследования. Для написания работы были изучены и использованы опубликованные источники - основополагающие статьи Конституции Российской Федерации, Гражданского кодекса РФ, Налогового кодекса РФ, Трудового кодекса РФ и другие законодательные акты, а также ряд постановлений Правительства РФ, касающиеся деятельности государственных унитарных предприятий. Большой фактический материал содержится в Уставе ФГУП ПО «Октябрь», в положении об отделе кадров предприятия, в Коллективных договорах за 2011-2016гг. и в должностных инструкциях.

По изучаемой теме использованы научные труды отечественных и зарубежных авторов: Аширова Д. А., Бухалкова М. И., Егоршина А. П., Зуб А.Т., Кибанова А.Я., Ковалева С. В., Маслова Е. В., Мицек Е. Б., Статива Ж. Г., Хант Дж. и многих других.

В книге Аширова Д.А. «Управление персоналом» рассмотрены вопросы теории, опыт и практика управления персоналом в современных условиях, изложены ключевые концепции и методы управления персоналом, особенности

управления персонала, опыт передовых стран. Освещены проблемы реализации основных принципов и концепций менеджмента в плане совершенствования управления персоналом. Приводятся конкретные примеры из практики управления персоналом и обобщается опыт в этой области ведущих транснациональных корпораций. Подробно рассматриваются вопросы привлечения и отбора персонала.

В учебнике Бухалкова М.И. «Управление персоналом» с научных и практических позиций раскрыты основные проблемы управления персоналом, кадровое обеспечение предприятия. Впервые с учетом рыночных требований и Трудового кодекса Российской Федерации определены место и роль персонала в системе управления предприятием, принципы и методы управления персоналом, формы подготовки кадров и развитие их деловой карьеры, системы оценки и мотивации трудовой деятельности, порядок рассмотрения трудовых споров и защиты прав работников.

Учебное пособие Егоршина А.П., Резника С.Д. «Основы управления персоналом» содержит основные термины и определения системы подбора и отбора персонала, концептуальные схемы и таблицы, методические положения, формулы и принципы, освещает методы работы с персоналом, отечественный и зарубежный опыт.

В учебнике Зуб А.Т. «Управление персоналом» рассматриваются важнейшие вопросы теории и практики управления процессом подбора и отбора персонала в организации.

В учебно-практическом пособии Ковалева С.В. «Управление качеством работы персонала» рассмотрены современные методические подходы к разработке управления человеческими ресурсами производственных предприятий; кадровый аудит службы управления персоналом, включая основные методы его оценки (административные, экономические, социально-психологические и др.) Отдельные главы посвящены формированию системы контроллинга персонала; менеджменту качества персонала и критериям его оценки; методике психофизиологического обследования руководителей и работников. Показано, как анализ трудовых ресурсов высокотехнологичны

российских предприятий позволяет выявить их скрытые резервы и перспективы совершенствования существующей системы управления персоналом предприятий любой формы собственности.

В учебнике Кибанова А.Я. «Управление персоналом организации» рассматриваются вопросы, имеющие ключевое значение для специалистов по управлению персоналом и управленцев организаций в широком смысле слова: теория управления человеческими ресурсами, методология управления персоналом и формирование системы управления персоналом организации, стратегическое управление персоналом и планирование кадровой работы в организации, технология управления персоналом и его развитием, а также вопросы управления поведением персонала организации и оценки результатов его деятельности.

В книге Лукашевич В.В. «Основы управления персоналом» рассмотрены предмет курса и задачи его изучения, основы методологии управления персоналом, принципы и методы управления персоналом. Описаны государственная система органов управления трудовыми ресурсами: кадровая политика и стратегия управления персоналом; кадровое планирование; служба управления персоналом и ее кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение. Освещаются вопросы философии и организационной культуры фирмы; личности в системе социально-трудовых отношений; технологии управления персоналом; профессионального обучения и развития персонала; кадрового потенциала предприятия и другие вопросы.

В работе Мицек Е.Б. «Основы менеджмента» обобщаются идеи, принципы, модели менеджмента, изложенные в научной и учебной литературе российскими и зарубежными специалистами.

В специализированном труде Маслова Е.В. «Управление персоналом предприятия» подробно рассмотрены процесс подбора и отбора персонала, его роль.

В учебном издании Статива Ж.Г. «Управление персоналом» рассмотрена сущность системы подбора и отбора персонала.

В книге Хант Дж. «Управление людьми в компаниях: руководство для менеджеров описана технология процесса отбора и подбора персонала в западных корпорациях.

Определенную помощь в раскрытие темы нам оказали статьи специализированных журналов и периодической печати.

Практическая значимость работы состоит в разработанных рекомендациях.

Методы исследования: При проведении анализа системы подбора и отбора кадров на предприятии были использованы счетно-структурный и сравнительный анализ, метод логичных выводов, описательный метод.

База исследования: ФГУП ПО «Октябрь»».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и основные направления управления персоналом

Достижения в России в 20 веке во многом были связаны с успехами в управлении людьми. Предвоенный период индустриализации или перебазирование военной промышленности с Запада на Восток во время Великой Отечественной войны, космические и атомные проекты – везде одна из основных причин успеха – это удачный подбор кадров и работа с ними. Но и в главных неудачах России в 20 веке не последнюю роль играла недостаточная эффективность управления людьми. Неспособность воспользоваться ситуацией с нефтью в середине прошлого века, потеря стратегических позиций в его конце, да и многое другое – это, кроме всего прочего, и ошибки в работе с кадрами. Во всех случаях речь идет о системе подбора руководителей и о низком уровне работы по мотивированию исполнителей. Но ошибки и неудачи лишь подтвердили небезызвестный тезис «кадры решают все».

Новая индустриализация требует создания среды, которая сама по себе привлечет в компанию нужный человеческий ресурс и делает его жизнь в организации комфортной и результативной. Все это требует кардинальных изменений подходов к управлению персоналом, наблюдаемые в последние годы, объясняются серьезными переменами, происходящими в настоящее время на рынке труда. Эти изменения (демографический перелом, замена физического труда интеллектуальным и процесс глобализации) наряду с внедрением Интернета в совокупности привели к удорожанию труда с одновременным дефицитом рабочей силы. Подбор и отбор кадров попадает в систему работы с персоналом.

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации. Система работы с персоналом организации состоит из взаимосвязанных подсистем таких как: концепция управления персоналом; кадровая политика; подбор и отбор

персонала; адаптация персонала; обучение персонала. Другими словами, система – это комплекс взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность.²

Система управления – это обособленная совокупность взаимосвязанных элементов, которая обладает новыми качествами, отсутствующими у образующих ее элементов. Каждый элемент выполняет одну или несколько задач, необходимых для функционирования всей системы управления.³

Процесс управления персоналом традиционно включает десять основных направлений деятельности.

1. Выбор кадровой стратегии. Для того чтобы управлять персоналом, необходимо прежде всего определиться с концепцией, т.е. основными принципами управления персоналом. Стратегия управления персоналом существенно зависит от ответа на ключевой вопрос: что движет руководством фирмы? Можно исходить из выбора людей «под задачу». А можно, наоборот, выбирать задачи «под людей». Ответ на эти вопросы приводит к ответу на главный вопрос: что лежит в основе кадровой стратегии фирмы? Эта стратегия базируется или на представлениях о вторичности человеческого капитала предприятия (концепция управления персоналом), или о его главенстве (концепция управления человеческими ресурсами).

2. Кадровое планирование. Сложность проблемы заключается в том, что кадровое планирование сильно зависит от общих перспектив развития бизнеса, поэтому прогноз потребностей в персонале упирается в прогноз бизнеса в целом. Тем не менее существуют в масштабах промышленного предприятия и внутренние причины для кадровых изменений, связанные с возрастными проблемами, профессиональным ростом кадров и т.д.

3. Привлечение персонала. Привлечение персонала стало важной функцией управления персоналом в связи с серьезными изменениями на рынке труда. Рост стоимости и дефицита рабочей силы в связи с интеллектуализацией и усложнением труда, а главное, превращение работника в собственника средств

² Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. – М., 2015. – С. 16.

³ Мицек Е.Б. Основы менеджмента. – Екатеринбург, 2006. – С.25.

производства привели к тому, что работник меньше заинтересован в работодателе, чем работодатель в работнике. Таким образом, работник становится более сложным объектом для привлечения. Процесс привлечения персонала по существу превращает его в маркетинг рабочих мест.

4. Анализ работ и проектирование рабочих мест. Необходимость создавать привлекательные и эффективные рабочие места диктуются еще и требованиями мотивации персонала и повышения эффективности его использования. Поэтому важен этап анализа работ и проектирования рабочих мест. Сегодня, не решив этой проблемы, трудно рассчитывать на то, что удастся собрать на предприятии действительно стоящие кадры, а значит, и на инновационный успех в бизнесе.

5. Отбор кадров. Важен и этап подбора кадров. Менеджеру по персоналу располагают сегодня довольно мощным, заимствованным из психологии арсеналом средств оценки человека и прогноза его поведения на рабочем месте. Использование компьютеров и некоторых инструментальных средств привело буквально к революции в этой области.

6. Адаптация новых работников. Очень важен этап ввода в должность и адаптации работника к новой корпоративной культуре.

7. Трудовая мотивация. Резкое изменение трудового процесса потребовало совершенно иных подходов к трудовой мотивации. Сегодня можно наблюдать процесс бурного перехода от традиционных систем стимулирования извне к системе стимулирования изнутри.

8. Политика вознаграждений. Изменения в концепции трудовой мотивации привели к серьезным переменам в политике вознаграждений. От материальных стимулов смещение произошло в сторону моральных и социальных стимулов, стали активно использоваться расширение полномочий и обогащение содержания труда с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе. Для повышения заинтересованности работника в достижении высоких результатов эффективным оказались системы соучастия в прибыли и собственности.

9. Планирование карьеры. Важнейшим средством мотивации сотрудников и совершенствования структуры человеческого капитала организации является планирование карьеры. Внутриорганизационные перемещения работников – повышения и понижения в должности, переводы, отражающие ценность сотрудников для организации, - оказывают огромное влияние как на отдельных работников, так и на коллектив в целом.

10. Обучение и развитие. Обучение и развитие призвано увеличить потенциал работников, их вклад в достижение целей организации.⁴

Подбор и оценка работников составляют важный раздел всей системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей организации, ее подразделений подбираются работники, которые могут решать стоящие перед организацией задачи.

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.⁵

Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации.

⁴ Аширов Д.А. Управление потенциалом: учебн. пособие. – М.: Проспект, 2013. – С. 6-8.

⁵ Егоршин А.П., Резник С.Д. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2012. –С.45.

Система подбора включает следующие элементы: способы распределения работников организации по структурным подразделениям, принципы подбора; элемент расстановки персонала.⁶

Очень часто подбор кадров отождествляют с системой отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка. Отбор – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т.п. При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Подбор персонала в организации включает следующие основные этапы: планирование потребности в кадрах; разработку требований к должности или рабочему месту; набор и отбор работников. Основным элементом системы подбора является процедура расстановки кадров.⁷

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности. Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов к требованиям замещаемых должностей.⁸

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;

⁶ Набоков В.И. Менеджмент: словарь – источник. – Екатеринбург: Ведомости, 2006. –С.111.

⁷ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра – М, 2010-. – С. 105.

⁸ Попов С.Г. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2006. – С. 117.

- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Подбор и расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры, которое осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей); а также обеспечение достойных условий оплаты труда, гарантированную оплату и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии; планомерное движение кадров, включающее повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.⁹

Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Трудовой кодекс; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение о подборе и расстановке кадров. В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

⁹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. –С.106.

Подбор и расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем, чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.

Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Все более характерным становится использование прогностических методов определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности. Вместе с тем успешно используются также и практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту – отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка и др.¹⁰

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо, с одной стороны, сформулировать требования, предъявляемые к

¹⁰ Попов С.Г. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2006. – С. 119.

конкретной работе, а с другой – принять во внимание личностные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения рекомендуется применять профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой. Применение этого метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личностных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнить их друг с другом.¹¹

Основу профильного метода составляет каталог характеристик – требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника. Каталог характеристик дает возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически.

Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров. В табл. 1 приведены показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров на примере управленческого персонала.

¹¹ Попов С.Г. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2006. – С.120.

Таблица 1

Каталог показателей, влияющих на подбор и расстановку кадров¹²

Наименование категорий показателей	Наименование (шифр) показателей	Оценка степени соответствия работника требованиям рабочего места	
		Показатели, по которым работник не соответствует занимаемой должности	Показатели, по которым работник соответствует занимаемой должности
1. Уровень квалификации	1.1, 1.2, 1.3	1.1	1.2, 1.3
2. Деловые качества	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	2.1, 2.2	2.3, 2.4
3. Работоспособность	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5	3.1, 3.2	3.3, 3.4, 3.5
4. Качество выполняемой работы	4.1, 4.2, 4.3, 4.4	4.1	4.2, 4.3, 4.4
5. Стилль и методы работы	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5	5.1, 5.2	5.3, 5.4, 5.5
6. Аналитические способности	6.1, 6.2, 6.3, 6.4	6.1, 6.2	6.3, 6.4
7. Участие в инновационной деятельности	7.1, 7.2, 7.3, 7.4	7.1	7.2, 7.3, 7.4
8. Дисциплинированность	8.1, 8.2, 8.3	8.1	8.2, 8.3
9. Психологическая совместимость	9.1, 9.2, 9.3	9.1	9.2, 9.3

При заполнении таблицы необходимо использовать следующий перечень показателей (приложение 1). Данные табл. 1 могут быть дополнены указанием на их значимость при выполнении конкретной работы. С этой целью при анализе могут быть дополнительно введены так называемые приоритетные цифры:

- приоритетная цифра 0 – показатель не соответствует требованиям данного рабочего места, занимаемой должности;

- приоритетная цифра 1 – выполнение требований в указанном объеме является минимально необходимым;

- приоритетная цифра 2 – выполнение требований в указанном объеме является желательным;

- приоритетная цифра 3 – выполнение требований в указанном объеме является обязательным;

¹² Попов С.Г. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2006. – С. 121.

- приоритетная цифра 4 – выполнение требований в указанном объеме является настоятельно необходимым.

Результаты деятельности организации в рыночной экономике зависят в конечном счете от того, насколько работники соответствуют занимаемым рабочим местам, а рабочие места – работникам. Таким образом, применение профильного метода позволяет непосредственно сравнивать предъявляемые требования и личностные качества работников друг с другом.

Подбор и расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личностные качества каждого его члена, но и эффект их сочетания – так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда.

Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения кадровых и молодых работников. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящих из разных возрастов, дает разные типы увлечений, становится более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.

Подбор и расстановка персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) – одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов. Правильный подбор и расстановка кадров предполагают, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя

допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда рабочего. Важным средством решения этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники. Их применение позволяет избежать неоправданного разнорядия при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

Основой расстановки рабочих является расчет трудоемкости программы, баланса затрат рабочего времени одного исполнителя, составляемые по организации, цехам, участкам, бригадам и рабочим местам.

Переход от принудительной к добровольной занятости, допускающий существование добровольной незанятости, носит принципиальный характер, так как он позволяет по-новому подойти к формированию трудовых коллективов и расстановке персонала.

Итак, подбор персонала – это процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии. Система подбора включает следующие элементы: способы распределения работников организации по структурным подразделениям, принципы подбора и элемент расстановки персонала.

В практике кадрового менеджмента подбор персонала имеет решающее значение. Благополучие предприятия в значительной степени зависит от работы персонала, поэтому нет более важной деятельности, чем подбор сотрудников, в основе которого лежат деловые качества кандидатов и их соответствии занимаемой должности. Привлечение персонала – это один из самых сложных процессов. Трудность задачи в том, что необходимо не только подобрать, привлечь людей и вырастить из них инноваторов, а сделать так, чтобы они работали с философией инноватора многие годы. Это очень сложно, потому что проблема связана с рядом внешних противоречий, в том числе вызовов общества.

Прежде организация предложит кому-либо работу, она должна найти людей, которые не только хотели бы ее получить, но и были бы способны ее выполнить, т.е. их знания, квалификация, опыт соответствовали бы требованиям, предъявляемым организацией к работникам, занимающим ту или иную

должность. Эти функции по обеспечению организации персоналом осуществляются с помощью процедуры отбора.

Отбор персонала – оценка кандидатов на вакантные должности.

Включает в себя следующие этапы: предварительное собеседование; анализ анкетных данных; наведение справок о кандидате; проверочные испытания, тестирование; медицинское освидетельствование; основное собеседование; подготовка экспертного заключения.

Отбор как система включает следующие элементы: методы отбора, принципы отбора, источники отбора.

На первом этапе процесса отбора важное значение имеет разработка и составление описаний психологических характеристик, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей. В такое описание входят также требования, предъявляемые профессиональной деятельностью к психическим процессам (восприятию, памяти, воображению, мышлению), психическим состояниям (усталости, апатии, стрессу, депрессии), вниманию как состоянию сознания, эмоциональным и волевым характеристикам. При отборе кадров целесообразно ориентироваться не на отдельные, частные характеристики человека, а на его целостную личность.

Второй этап отбора предполагает выбор психодиагностических методов исследования, в том числе тестов, в наибольшей степени характеризующих те психические процессы и профессиональные действия, в отношении которых надлежит оценивать профессиональную пригодность кандидата. К психодиагностическим методикам и тестам предъявляются следующие требования:

- прогностическая ценность – характеризует возможность методики, теста выявлять различия в психофизиологических функциях у лиц с разным уровнем профессиональной подготовленности;

- надежность – характеризует стабильность результатов, получаемых с ее помощью при повторных исследованиях одного и того же человека;

- дифференциальность – каждая методика должна оценивать строго определенную функцию психики человека.

Существуют различные тесты, например для выявления интересов, склонностей, предпочитаемых форм деятельности; для установления принадлежности человека к тому или иному психологическому типу или типу нервной системы, темперамента; для выявления уровня развития определенных способностей памяти, мышления, внимания, восприятия человека; для выявления одаренности.

Третий этап подбора предполагает психологический прогноз успешности обучения и последующей деятельности на основе сопоставления сведений о требованиях профессии к человеку и полученных психодиагностических данных с акцентом на оценку личностных характеристик; о возможности целенаправленного совершенствования и компенсации профессионально значимых качеств (с учетом времени, отводимого на обучение); о вероятности адаптации к профессии, о возможности появления экстремальных ситуаций и воздействий.

Выделяют два типа профессиональной пригодности: абсолютную (к профессиям такого типа, где требуются специальные способности) и относительную (к профессиям, овладение которыми доступно практически для любого здорового человека). Оценивая профессиональную пригодность, иногда ориентируются прежде всего на поиск лиц с высоким уровнем развития психологических качеств, наиболее важных для достижения успеха в обучении и выполнении профессиональной деятельности (подход по максимуму). Порой более эффективным является иной подход, когда стараются главным образом выявить и устранить лиц с низкими показателями по профессионально важным качествам (подход по минимуму).¹³

В ряде случаев целесообразно проводить отбор в два этапа: вначале проводят отбор по тестам (первый этап), который, как правило, не требует больших затрат времени, а затем кандидаты, успешно прошедшие отбор по тестам, проходят отбор на рабочих местах (второй этап), где в течение нескольких часов или дней выполняют профессиональные обязанности. При

¹³ Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. – С.115.

этом ведется контроль изменения показателей качества их деятельности через каждые 2 часа.

Отечественный и зарубежный опыт профессионально-психологического отбора продемонстрировал его высокую производственную и экономическую целесообразность: использование отбора позволяет снизить отсев обучающихся в учебных заведениях из-за профессиональной неспособности на 30-50 %, увеличить надежность работы систем управления на 10-25 %, сократить аварийность на 40-70 %, уменьшить стоимость подготовки специалистов на 30-40. Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие производственные задачи они будут выполнять. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. По результатам такого анализа принимается решение об отборе кандидатов, их найме, определяется размер заработной платы и т.д.

Существуют несколько методов анализа содержания работы:

- наблюдение за работником и регистрация всех выполняемых им задач и действий;
- сбор информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником;
- описание работником своей работы и требований к ней, заполнение вопросника.

На основе полученной информации создается должностная инструкция, которая содержит перечень основных обязанностей работника.¹⁴

Информация о профессии обобщается в профессиограмме, в которой указываются особенности данной профессиональной деятельности, основные действия, операции, их последовательность, необходимая специальная подготовка, требующиеся определенные знания и умения, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия, характерные психофизиологические состояния (монотонность, утомление, эмоциональная напряженность), объем и характер перерабатываемой информации, физическая и интеллектуальная тяжесть труда, используемое оборудование, алгоритмы и психологическая

¹⁴ Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. – С.125.

структура выполняемых человеком действий. Затем оценивается степень значимости различных психологических свойств и качеств личности для эффективного осуществления данной деятельности.

Критерии отбора необходимы, чтобы программа отбора была действенной. Они предполагают, что будут ясно сформулированы качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские и личностные характеристики. «Э талонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Отбор может стать невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик. Обычно выделяются следующие критерии отбора:

- образование;
- опыт;
- физические (медицинские) характеристики;
- персональные характеристики и типы личности.

Образование. Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, судя о них в основном по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Опыт. Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнять такую же работу, любит ее и будет выполнять ее хорошо. А поскольку «лояльность» в отношении работы

и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. На военной службе дата присвоения званий есть эквивалент рейтинга трудового стажа. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности или в составе определенного отдела и т.д.¹⁵

Физические (медицинские) характеристики. Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию. С этой целью предприятию следует выявлять физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

Персональные характеристики и типы личности. Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Так, некоторые работодатели предпочитают «степенных», женатых работников, считая, что это способствует сокращению числа увольнений и лучшему качеству работы. Другие же предпочитают холостых или разведенных работников, которые охотнее соглашаются, например, на работу в выходные дни.

Второй важной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых на фирме в данное время.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ, в частности предпочитать общительных людей

¹⁵ Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. – С.126.

замкнутым. Общительность может быть необходима, например, работникам, общающимся с клиентами.

Набор на работу в крупных организациях осуществляет отдел по управлению персоналом. Секция отдела, занимающаяся этим непосредственно, называется секцией по набору на работу. В ее состав входят сотрудники, осуществляющие подбор подходящих кандидатур, и сотрудники, проводящие беседы с будущими работниками. Эти служащие проводят и предварительный отбор. Они же оформляют и увольнение работников.¹⁶

Когда человек приходит с просьбой о приеме на работу, им занимается отдел кадров. Это первый этап приема на работу. Заявителя снабжают бланком заявления и рассказывают об условиях приема на работу в настоящее время и об организации как месте работы. Необходимо, чтобы сотрудник, встречающий заявителя и занимающийся им в дальнейшем, имел навыки общения с людьми.

Схема принятия решения по отбору персонала представлен на рис.1.

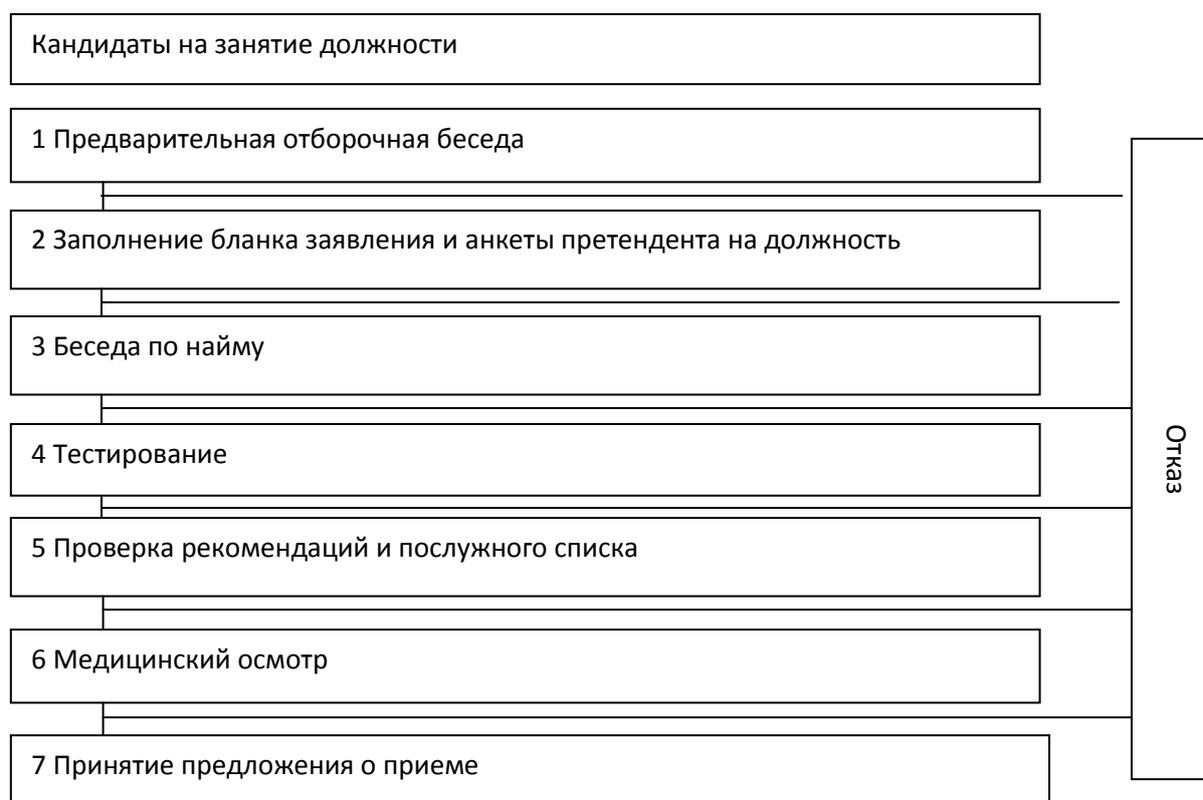


Рис.1. Схема процесса отбора персонала¹⁷

¹⁶ Зайцева Т.В., Зуб Т.А. Управление персоналом. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. – С.127.

¹⁷ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С.152.

Не все организации и не всегда придерживаются этой схемы, поскольку это требует слишком много времени и больших затрат. Некоторые процессы проводятся одновременно или почти одновременно (например, ступени 4-6).

В целом, чем важнее вакантный пост, тем вероятнее использование всех шагов. Большая часть организаций практикует отборочную беседу, заполнение бланка заявления и беседу. Тесты используются сравнительно небольшим числом работодателей. Проверки на подготовленность и квалификацию, а также медицинские проверки проводятся для принятия на определенные места работы и не проводятся в других случаях.

1. Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

2. Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность используют вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее

искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

- соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта характеру должности;
- наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

При отборе на должности управляющих применяют более подробные анкеты, чем при найме конторских служащих.¹⁸

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендента. В анкете запрашивается информация об учебных заведениях, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдельности), второй специальности. Запрашиваются данные об академической успеваемости претендента, начиная со школы: место в классе по успеваемости, средний балл, балл успеваемости в колледже по дисциплинам специальности. В анкете требуется указать Баллы по управленческим и юридическим дисциплинам, количество учебных часов, прослушанных по бухучету и анализу хозяйственной деятельности, подробные сведения об этих курсах.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе

¹⁸ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С.154.

кандидата в случае приема на работу. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т.д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с работником. Претендент обязан также указать недостатки здоровья, возможный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие фирмы сами проводят подробные медицинские освидетельствования в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнение. Круг вопросов, на которые стремится получить ответ фирма, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная фирма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство фирмы полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претендента. Компонировка и графическое оформление анкет также варьируют.

3 Беседа по найму. Исследования показали, что российскими фирмами более 80 % решений по отбору принимаются на основе беседы с претендентом. В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если в ходе беседы пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно прерывая заявителя, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.

Существуют несколько типов бесед по найму.

Таблица 2

Основные виды беседы по найму.¹⁹

Виды беседы	Характеристика
Проводимые по схеме	Сотрудник кадровой службы заранее готовит список вопросов и в дальнейшем от него не отклоняется. При этом может использоваться стандартный бланк, на котором проводящий беседу служащий отмечает ответы заявителя на вопросы. Многие вопросы имеют перечень готовых вариантов ответа, и проводящему беседу приходится только отмечать ответы заявителя в заранее предусмотренных графах. Такие беседы имеют очень ограниченный характер, а получаемая информация не дает широкого представления о претенденте. Данный подход стесняет и претендента, который не всегда способен ответить на вопросы.
Слабо формализованные	Для проведения слабо формализованных бесед заранее готовятся только основные вопросы, но проводящий беседу может также приготовить и «прощупывающие» вопросы. Хотя этот метод требует тщательной подготовки от ведущего беседу, он допускает большую гибкость, чем беседа, проводимая по схеме. Сотрудник может задавать вопросы, касающиеся тех областей, которые в данном конкретном случае заслуживают большего внимания. Однако, при менее схематизированных беседах их трудно повторять.
Выполняемые не по схеме	Проводящий беседу сотрудник составляет лишь список тем, которые следует затронуть, а иногда не делает даже этого. Главным преимуществом этого типа беседы является свобода, позволяющая проводящему беседу подстраиваться к ситуации и конкретным претендентам. Данный метод характеризуется спонтанностью, но при проведении беседы недостаточно опытным служащим могут возникать отклонения от темы, непоследовательность и как результат – нарушение планов обеих сторон. Имеются, однако, возможности планирования и бесед подобного типа.

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка – тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

4. Тестирование. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и

¹⁹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. –С. 156.

специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте (табл. 3).

Таблица 3

Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу²⁰

Наименование тестов	Категории тестируемых работников		
	Линейные руководители	Функциональные руководители	Специалисты
1. На определение творческого потенциала работника	+	+	+
2. На определение трудностей во взаимоотношениях		+	+
3. На определение авторитета работника	+	+	
4. На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+		
5. На определение пригодности к работе руководителем	+		
6. На определение способности быть предпринимателем	+		
7. На конфликтность характера	+	+	+

5. Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

6. Медицинский осмотр. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие: в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание

²⁰ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С.157.

физического состояния заявителя в момент найма; необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

7. Принятие предложения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

Итак, процесс принятия решения при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Типичный процесс принятия решения по отбору содержит семь ступеней: предварительная отборочная беседа; заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты; беседа по найму; тестирование кандидатов; проверки рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения.

Когда организации необходимо принять работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (методы).

Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с данной организацией). Следует отметить некоторые закономерности, например, объявление в газетах почти одинаково эффективно для приглашения работников как для профессионально-технической, так и для управленческой деятельности. Случайно зашедшие люди – хороший источник рабочей силы для заводов.

Организациям и предприятиям следует использовать как внешние, так и внутренние источники набора (рис. 2).

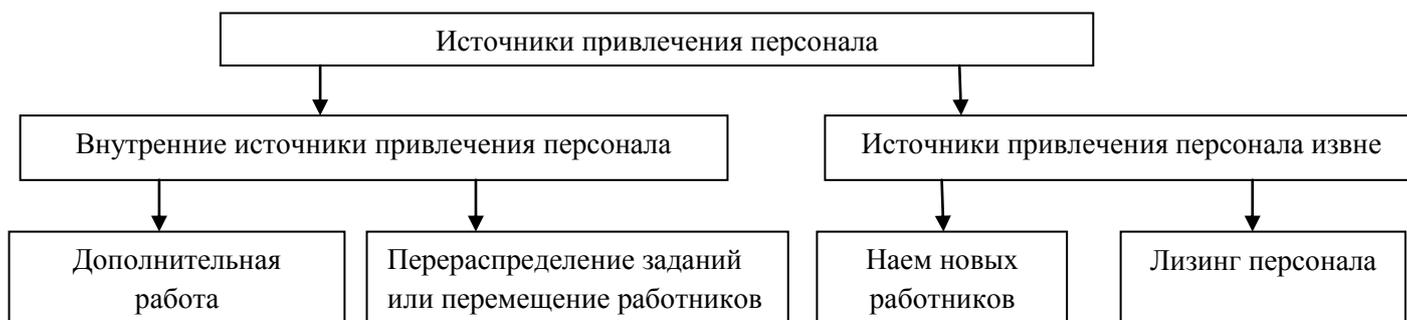


Рис.2. Источники привлечения персонала

Преимущества и недостатки внутренних источников привлечения персонала²¹

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники привлечения персонала	
<p>Появление шансов для служебного роста. Повышение степени привязанности к организации. Улучшение социально-психологического климата на производстве. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в организации. Претендент на должность хорошо знает организацию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в оплате труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент). Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров в организации. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. «Прозрачность» кадровой политики. Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента). Решается проблема занятости собственных кадров. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</p>	<p>Ограничение возможности для выбора кадров Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.</p>
Внешние источники привлечения персонала	
<p>Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.</p>	<p>Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. Нового работника плохо знают в организации.</p>

²¹ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 165.

Внутренние источники. Набор персонала во многом зависит от кадровой политики администрации организации и способов решения текущих вопросов. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

Если ощущается недостаток в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакантные должности путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом используется метод извещения всех работающих в организации о вакантных должностях путем распространения бюллетеней, вывешивания объявлений и т.д.

Если организации нужны дополнительные работники на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. Следует разработать систему дополнительных вознаграждений для работников, не получающих почасовую оплату. Для работников, получающих почасовую оплату, дополнительная оплата подразумевается.²²

Внешние источники. Прежде чем начинать набор работников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих подать заявления о приеме на работу.

Самым значимым внешним источником пополнения обычно являются случайно зашедшие в поисках работы люди. Таким путем находят работу более 1/3 людей. Частные агентства по найму помогают многим служащим, а также распределяют на работу во многие другие сферы. Администрация учебных заведений также может способствовать распределению выпускников, в основном в сферы управления, профессионально-техническую и канцелярскую. Государственные службы по трудоустройству помогают главным образом предприятиям промышленности, сельского хозяйства, связи, транспорта. При наличии столь разнообразных источников работодатели обычно используют лишь небольшое их число при наборе работников определенного профиля.

²² Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 167.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации требуется увеличить объем выпускаемой продукции. При этом устраняется необходимость затрат на наем и принятие на работу новых работников. Сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительными доходами, хотя при этом могут возникнуть проблемы, связанные с ростом производственного травматизма и др. Длительные либо частые сверхурочные работы приводят к увеличению затрат и уменьшению производительности труда.²³

Для удовлетворения потребностей организаций во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы в организации, а это мешает ее эффективной работе.

Привлечение фирм, занимающихся кадрами. Этот метод заключается в оплате услуг специализированных компаний, занимающихся привлечением, наймом, подготовкой персонала. Наем рабочих, подготовленных специальными фирмами, аналогичен найму временных работников, но в этом случае работники, подготовленные кадровыми фирмами, не являются временными. Фирмы, занимающиеся подготовкой кадров, нередко специализируются в той или иной области, например, в подготовке работников транспорта (водителей грузовиков, докеров, ремонтников и т.д.).

Итак, отбор персонала — оценка кандидатов на вакантные должности. Включает в себя следующие этапы: предварительное собеседование; анализ анкетных данных; наведение справок о кандидате; проверочные испытания,

²³ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 168.

тестирование; медицинское освидетельствование; основное собеседование; подготовка экспертного заключения.

1.2. Оценка системы подбора и отбора персонала

Эффективность системы подбора и отбора означает скорость и качество достижения целей подбора и отбора. Эффективность системы определяется следующими факторами:

- рынок рабочей силы;
- требования профсоюзов;
- местоположение организации;
- параметры непосредственного окружения.

Рассмотрим значение этих факторов и их влияние на систему отбора.

Рынок рабочей силы. Обстоятельством, влияющим на систему отбора, является рынок рабочей силы. Если желающих много, то выбрать метод отбора сложнее; если желающих немного, выбор сравнительно прост. Для организации важно состояние рынка рабочей силы в области или городе, где она расположена. На процесс отбора влияют условия работы, предлагаемые предприятием, сама работа и имидж фирмы.²⁴

Работники служб по управлению персоналом анализируют эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора:

$$КО = ЧОЖ / ЧЖ \quad (1)$$

где КО – коэффициент отбора;

ЧОЖ – число отобранных желающих;

ЧЖ – число желающих, из которого осуществляется выбор.

Коэффициенты отбора зависят от профессии: менеджеры – около 1:2, профессионально-технические работники – 1:1, клерки – около 1:2, квалифицированные рабочие – около 1:1, чернорабочие – почти 1:2. Если коэффициент отбора близок к 1:1, процесс отбора короток и прост. Количество

²⁴ Цветаева В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2006. – С.71.

желающих, из которого осуществляется отбор, невелико. При коэффициенте отбора 1:2 процесс может стать непростым.

Меньший коэффициент означает, что организация может быть более разборчивой при отборе. При коэффициенте 1:2 вероятность того, что организация наймет на работу более соответствующих ее критериям работников, больше, чем когда коэффициент равен 1:1.

Требования профсоюзов. Если работники организации целиком или частично принадлежат к какому-либо профсоюзу, то членство в профсоюзе – один из главных факторов, влияющих на решение при отборе. Иногда контакт с профсоюзом является единственным (или одним из главных) критерием отбора. Профсоюзы могут многими путями, открыто или невнятно, влиять на процесс отбора.²⁵

Местоположение организации. Оно определяется географическими и демографическими факторами. Так, предприятия сырьевого сектора в нашей стране как правило расположены в трудодефицитных районах, где нередко приходится осуществлять организованный завоз рабочей силы, а предприятия, работающие в сфере высоких технологий, размещаются в крупных городах, где легче найти высококвалифицированный персонал.

Параметры непосредственного окружения. Основная цель отбора – набрать работников с высокой культурой работы – может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании. Администрация организации устанавливает такие цели отбора, как, например, привлечение работников с высоким качеством работы: готовых работать на этой фирме много лет; с низким показателем несчастных случаев; умеющих общаться с клиентами и т.д. Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы.

Кто принимает решение при отборе? В небольших организациях, где нет отдела по управлению персоналом, решение по отбору кадров принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера

²⁵ Цветаева В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2006. – С.73.

организациях к принятию решения при отборе привлечены линейный и функциональный менеджеры (табл. 5).

Таблица 5

Участие линейных менеджеров и менеджеров по управлению персоналом²⁶

Функция отбора	Линейный менеджер (ЛМ)	Менеджер по управлению (МУП)
Выбор критериев отбора	Принимает решение	Осуществляет консультирование по выбору критериев
Утверждение критериев отбора	-	+
Отборочная беседа	-	+
Работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным	-	+
Беседа по поводу принятия на работу	+	+
Тестирование	-	+
Заполнение таблицы квалификации и рекомендаций	-	+
Конечное решение при отборе	+	Дает рекомендации ЛМ

В крупных организациях менеджера, ответственного за отбор, называют менеджером по найму.

Каждый этап отбора персонала требует использования частот дефицитных ресурсов организации, поэтому необходимо всегда учитывать, какова стоимость процедуры отбора, сколько она занимает времени в пересчете на одного кандидата, как этот показатель различается в зависимости от категорий сотрудников и как требование повышения качества отбора связано со стоимостью этой процедуры.

Стоимость отбора определяется стоимостью рабочего времени сотрудников, потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте. Большая часть этих ресурсов привлекается на этапе поиска, что делает его самым дорогостоящим (рис. 3).

²⁶ Цветаева В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2006. – С.74.

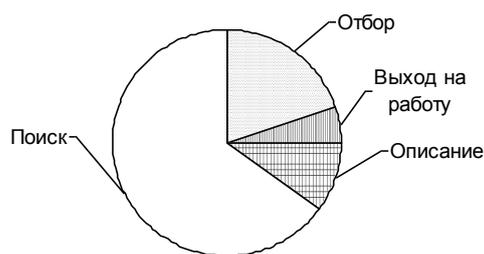


Рис. 3. «Стандартная» структура затрат на подбор персонала

Если цель организации – экономия денег, то поиск должен быть осуществлен без привлечения внешних консультантов, что существенно увеличит временные затраты (рис. 4) и может повлиять на качество.

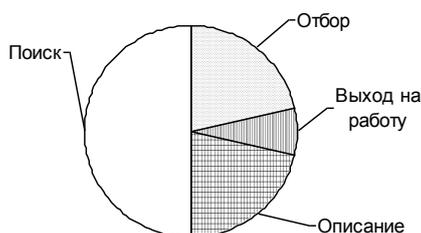


Рис. 4. «Стандартная» структура временных затрат²⁷

Большую часть структуры качества определяют два фактора: описание и отбор. Наибольший риск для качества представляет этап отбора. От того, насколько качественно будет сделан отбор из широкого спектра найденных кандидатов, зависит конечный результат. Качество отбора, в свою очередь, зависит от точности сформулированных требований и критериев отбора.

Все эти три переменные – стоимость, время, качество - имеют между собой не явную, но четкую связь. Снижая качество работы, мы минимизируем прямые финансовые затраты; делая поиск более скрупулезным, увеличивая количество

²⁷ Цветаева В. М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2006. – С. 76.

кандидатов и сложность методик оценки, тем самым мы увеличиваем время, что приводит к более длительному отсутствию человека на рабочем месте и, как следствие, к упущению прибыли, а, возможно, и прямым убыткам.

Итак, принимая решение о том, каким образом осуществлять поиск и подбор персонала, важно не только знать, какие преимущества принесет тот или иной метод, но и учитывать связанные с ним недостатки.

Таким образом, подведем итог к выше сказанному. Поступательным развитием хозяйствующего субъекта обусловлено возникновение особого направления в системе управления персоналом – управление системой подбора и отбора персонала. На рынке труда происходят серьезные изменения, которые требуют соответствующих корректив в таких сферах, как отношение к работникам, политика их привлечения.

Управление процессом подбора и отбора персонала превращается в мощный инструмент профессиональной работы с ним. Выделение управления процессом подбора и отбора персонала в особую функцию помогает организации в достижении ее целей, способствует росту конкурентноспособности и эффективности.

Выводы

Таким образом, подведем итоги к вышесказанному. Персонал является основной движущей силой любой организации. Ошибки при подборе персонала – особенно когда речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности – слишком дорого обходятся организации. Потери от принятия ошибочных решений, аварий, травматизма и брака - только часть тех расходов, которые приходится нести организации в результате неудовлетворенной работы по отбору новых работников.

Привлечение и отбор персонала становится все более важным этапом управления персоналом в связи с новыми тенденциями на рынке труда. Традиционные источники пополнения персонала, например, безработные, не

могут служить источником кадров новых инновационных условий работы, ставшей более интеллектуальной и сложной. Кроме того, становясь владельцем средств производства (знаний) и, главное, в связи с ростом мобильности рабочей силы (из-за глобализации и Интернета), работник становится все более сложным объектом для привлечения. Выделение управления процессом подбора и отбора персонала в особую функцию помогает организации в достижении ее целей, способствует росту конкурентноспособности и эффективности.

Первый этап работы с персоналом – его планирование – начинается с выбора стратегии использования персонала. Необходимо определиться с ответами на ряд принципиальных вопросов: будет ли подбираться персонал под задачу предприятия или задачи будут выбираться, исходя из кадрового потенциала? Будет ли стратегия фирмы исходить из концепции управления персоналом или из стратегии использования человеческого ресурса? Необходимо решить и ряд технических, но важных вопросов: сколько и каких потребуется сотрудников предприятию в будущем (с учетом внутренних и внешних изменений)? Наконец, надо сформулировать представление о месте человека в организации.

Подбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников.

Система отбора персонала имеет определенную структуру: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты, беседа по найму, тестирование кандидатов, проверки рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, принятие решения.

Эффективный отбор персонала основывается на заранее выработанных критериях, в которые чаще всего включаются данные о требуемом образовании, опыта кандидата, физических, медицинских и психологических характеристиках личности. Различают внутренние и внешние источники найма. Внутренние источники – это люди, уже работающие в организации, внешние – люди вне организации. Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Найм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение

кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Подбор и отбор – процедуры, требующие финансовых затрат. Затраты определяются такими характеристиками, как стоимость, время и качество осуществления всех необходимых процедур.

Подбор и отбор персонала – не одноразовая кампания, а непрерывный, систематический процесс. Процесс внедрения инноваций невозможен без ориентации на новое поколение. Задача современной службы персонала – это выстраивание той среды, которая позволит перейти к новой инновационной экономике. Ее задача заключается, прежде всего, в предварительном подборе, отборе персонала, формировании устойчивых кадровых резервов. Это абсолютно новая плоскость в организации производственного процесса.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ФЕДЕРАЛЬНОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИТАРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ОБЪЕДИНЕНИИ «ОКТЯБРЬ»

2.1. Характеристика системы управления персоналом и кадровой политики на предприятии

Завод «Октябрь» был введен в эксплуатацию в 1949 г. в г. Каменске-Уральском Свердловской области для обеспечения предприятий военно-промышленного комплекса радиоэлектронной продукцией. В настоящее время ФГУП ПО «Октябрь» является единственным в своей отрасли предприятием, выпускающим самый широкий ассортимент радиоэлектронной продукции для воздушных, ракетных и военно-морских сил и др. оборонных отраслей. В последние десять лет дополнительно выпускается продукция связи для железнодорожного транспорта и др. гражданская продукция. За успешное выполнение государственных заказов производственное объединение «Октябрь» неоднократно награждалось высшими орденами страны. Сегодня здесь работает свыше 10тыс. высокопрофессиональных специалистов.

Основные виды производства – литейное производство, штамповочное, механообрабатывающее, пластмассовое, гальваническое, сборочное производство, инструментальное и производство специальных плат.

Литейное производство оснащено оборудованием для приготовления алюминиевых, цинковых и др. сплавов и оборудованием для литья под давлением. Штамповочное производство оснащено кривошипными прессами от 2,5 до 400 тонн, гидравлическими прессами усилием до 250 тонн. Механообрабатывающее производство оснащено парком металлорежущего оборудования. Пластмассовое производство оснащено оборудованием для переработки терморезистивных и термопластичных пластмасс, а также оборудованием для переработки резиновых смесей. Гальваническое производство оснащено оборудованием, позволяющим наносить следующие виды покрытий: золочение, серебрение, никелирование, анодирование, хромирование, покрытие эфирно-полимерной порошковой

композицией, цинкование и др. Сборочное производство оснащено специальным технологическим оборудованием. Здесь производится сборка изделий. Инструментальное производство оснащено импортным и отечественным оборудованием для изготовления высококачественной оснастки (литейные формы и прессы, штампы, различные приспособления, режущий и специально-мерительный инструмент). Производство специальных гибких плат для оборонной промышленности оснащено оборудованием высокой точности и обработки. Число заказов на изготовление плат от различных предприятий постоянно растет. Для успешного выполнения разнообразных заказов создана специальная инновационная команда специалистов.

Таким образом, анализируемое предприятие – солидный партнер, успешно выпускающий как военную, так и гражданскую продукцию. Его продукция имеет хорошую репутацию и поставляется во многие страны ближнего и дальнего зарубежья, является конкурентноспособной.

Основные виды выпускаемой продукции: навигационная и специальная бортовая аппаратура; авиационные высотомеры; высококачественные разъемы; радиолокационные средства обеспечения безопасности вождения малотоннажных судов спасения людей на воде; автоматизированные средства обеспечения безопасности вождения железнодорожного транспорта; средства вычислительной техники для управления технологическими процессами для охраны помещений и транспорта; бытовая аппаратура (автомобильные компрессоры, универсальные деревообрабатывающие станки, малогабаритные приемники) и многообразная военная продукция для атомных подводных лодок, ракет ПВО и др.

Основные потребители продукции производственного объединения: ОАО ЧПЗ «Элара» (г. Чебоксары); ОАО «Прибор» (г.Курск); Авиационный завод в г.Улан-Уде; ЗАО «Авиастар – СП» (г.Санкт-Петербург); ОАО «Авиаприборостроительный консорциум»; Раменское ОАО РПЗ; корпорация «Электросигнал» (г.Новосибирск); ОАЭ «Электрон» (г.Тюмень); ЗАО «Промэлектроника» (г.Екатеринбург); КАПО им. Горбунова (г.Казань); ОАО «Рост-вертал» (г.Ростов-на-Дону); ГЗАС им. Попова (г.Нижний Новгород); ОАО

«Звезда-Стрела» (г.Королев); ОАО «ОКБ Сухого» (г.Москва) и мн.др. Сегодня выполняются заказы более тридцати приборостроительных заводов.

Программы оказания поддержки подразделениям производственного объединения направлены на содействие устойчивому социальному развитию предприятия, что, в свою очередь, способствует обеспечению благоприятных условий для стабильного функционирования ФГУП ПО «Октябрь» и воспроизводства главного ресурса – человеческого капитала, как в условиях кризиса, так и в послекризисный период – период создания инновационного предприятия.

Разработка каждой программы предшествует тщательный и всесторонний анализ проблем, оцениваются наиболее приемлемые варианты ее решения как с социальной точки зрения, так и с учетом экономических интересов предприятия. Для разработки каждой программы на предприятии создаются группы разработчиков. По каждой программе разрабатывается соответствующий нормативный документ (регламент, положение, паспорт), в котором указываются цели, задачи, описывается механизм реализации, содержатся методы оценки эффективности, информационного сопровождения, обоснование и график финансовых расходов на ее реализацию. Программы, как правило, первоначально запускаются в «пилотном» варианте на выбранных участках, на котором обрабатываются их основные элементы и параметры. При необходимости при Центральной заводской лаборатории (ЦЗЛ) создаются инновационные команды. Для своевременного выявления недостатков в механизме реализации на опытном производственном участке проводится мониторинг процессов, что позволяет довести технологический процесс до необходимых параметров. По результатам анализов и оценки текущей эффективности опытных производственных программ вырабатываются рекомендации по дальнейшему совершенствованию технологических процессов, паспорт технологического процесса.

В начале 2017 г., учитывая, что производственное объединение «Октябрь» в конце 2016г. компенсирует кризисный спад, на предприятии создана новая инновационная группа по подготовке и разработке программы послекризисного развития. Группа специалистов получила задание рассмотреть основные

направления инновационного развития предприятия до 2021 г. В перспективном комплексном плане (проекте) заложены ежегодные темпы прироста продукции. В 2021 темпы прироста продукции должны составить 6 %- 7 %.

Особое внимание в комплексном плане развития предприятия будет обращено на выпуск новой инновационной продукции на основе нанотехнологий. Это позволит поднять конкурентноспособность изделий. При центральной заводской лаборатории (ЦЗЛ) создается бюро по развитию и внедрению нанотехнологий в производство. Как видим, заложены основы для успешного развития производственного объединения «Октябрь» в новом инновационном периоде развития экономики в стране.

Большое внимание будет уделено долговременному совершенствованию кадровой политики. Рабочую группу возглавили заместитель генерального директора по экономике и финансам, главный инженер и заместитель директора по персоналу. Программы по работе с персоналом направлены на его формирование в соответствии с текущими и перспективными инновационными задачами предприятия. Главная цель программ – повышение эффективности производства, создание долговременных условий для его дальнейшего развития. Стратегические программы базируются на представлении главенства человеческого капитала.

Анализ кадровой политики предприятия в кризисный период показывает, что обязанности по работе с персоналом возложены на несколько производственных структур. Анализ рынка труда проводит отдел кадров, функции планирования потребностей человеческих ресурсов возложены на отдел организации труда и заработной платы, набор и расстановку персонала, с ведением соответствующей документации, тестированию как претендентов, так и работников предприятия осуществляет отдел кадров, функцию подготовки и обучения персонала выполняет отдел подготовки персонала, с привлечением специалистов структурных подразделений.

Как и любая другая организация, ФГУП ПО «Октябрь» постоянно находится в процессе изменения, развития. Вводится в эксплуатацию новое оборудование, происходит изменение технологических процессов,

разрабатывается выпуск новых изделий, происходит изменение технологических процессов, механизмируются и автоматизируются рабочие места, происходит паспортизация рабочих мест, изменяется структура предприятия. Все это приводит к необходимости изменения численности работников предприятия. Падение производства в кризисный период усилило сокращение штатного расписания. Предприятие принимало усилия по сохранению профессионалов, вводило неполный рабочий день. В 2013-2014 г. численность персонала сократилась почти на 15 % . Только 2015г. процесс стабилизировался, а в конце 2016г. начался медленный рост.

В целом же кадровое планирование является составной частью планирования на предприятии и направлено прежде всего на удовлетворение запросов производства в кризисный период. Но также учитываются интересы сотрудников предприятия и общества. Предприятие выплачивало единовременные выплаты при увольнении работника. С августа 2014г. по декабрь 2015г. такая помощь была оказана 702 работникам, а 2016г. – 681 чел. Все уволенные передавались на учет в городской Центр занятости.

Таким образом, кадровая политика устанавливает цели и задачи исходя из стратегии предприятия, которые направлены на:

- достижение экономической, научно-технической, производственно-коммерческой социальной цели;
- эффективное использование возможностей сотрудников;
- обеспечения предприятия высококвалифицированными работниками;
- создание на предприятии здорового морального климата.

Для выполнения этих целей перед отделом кадров при кадровом планировании стоят следующие задачи (комплексная программа работы с персоналом ФГУП ПО «Октябрь») :

- обеспечение кадрового пополнения;
- обеспечить кадровую адаптацию (профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую);

- обеспечить кадровый рост (профессионально-квалифицированное продвижение работников);
- обеспечить наличие специалистов и руководящих кадров.²⁸

Для реализации этих задач было утверждено Положение об отделе кадров предприятия ФГУП ПО «Октябрь» (См.: Приложение 3). Настоящее положение является внутрифирменным документом ФГУП ПО «Октябрь», определяющим функции правления персоналом. Отдел кадров является структурным подразделением предприятия.

Цели отдела кадров – обеспечение потребностей предприятия в квалифицированном персонале, способном качественно и эффективно решать поставленные задачи; создание необходимых условий для мотивированного и производительного труда.

Основными задачами отдела кадров являются:

- разработка и реализация стратегии управления персоналом и кадровой политики на предприятии;
- удовлетворение потребности предприятия в квалифицированном персонале (подбор, отбор, оценка, расстановка);
- развитие человеческих ресурсов, персонала (адаптация, обучение);
- обеспечение эффективной организации труда;
- обеспечение мотивации и потребности персонала;
- управление социальным развитием коллектива предприятия;
- социальная защита сотрудников.

Отдел кадров подчиняется заместителю генерального директора по персоналу, который назначается на должность приказом генерального директора производственного объединения. Заместитель генерального директора по персоналу, согласно «Положения об отделе кадров» назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (инженерно-экономическое или юридическое) образование и стаж работы на руководящих должностях не менее пяти лет. Заместитель генерального директора по персоналу непосредственно подчиняется

²⁸ См.: Приложение 4.

генеральному директору и замещает его на период отсутствия по приказу и в соответствии с рангом руководителя высшего звена.

В состав отдела кадров входят:

- бюро по работе с кадрами;
- бюро найма и оценки персонала;
- отдел по труду и пенсионным вопросам;
- отдел по подготовке и переподготовке кадров;
- бюро учета и оформления документов.

Приказом заместителя генерального директора по персоналу утверждены Положения бюро по работе с кадрами и бюро найма и оценки персонала, должностные инструкции, ряд методических пособий. (См. подробнее: Приложения). Утверждено штатное расписание в количестве 18 человек. Начальник отдела кадров подчиняется заместителю генерального директора по персоналу (на правах его заместителя).

Работа отдела по управлению персоналом с основными подразделениями ФГУП ПО «Октябрь» представлена в табл.6.

Таблица 6

Работа отдела персонала с основными подразделениями ФГУП ПО

«Октябрь»

Наименование структурного подразделения	Входная информация (получает)	Выходная информация (выдает)
1	2	3
1. Администрация предприятия	1. Стратегический план развития 2. Годовой план социально-экономического развития. 3. Целевые установки по работе с персоналом (стратегия, приказы, распоряжения).	1. Раздел «Стратегия развития персонала». 2. Планы по труду и работе с персоналом 3. Годовой отчет по работе с персоналом
2. Техническое управление	1. Планы внедрения новой техники и технологии. 2. Программы реконструкции производства. 3. Планы и стандарты качества работ и услуг.	1. Перспективные планы потребности в инженерных и рабочих кадрах. 2. Планы по труду и работе с персоналом. 3. Программы обучения и аттестации персонала по качеству.
3. Финансовый отдел, планово-экономический отдел предприятия.	1. Бюджет дирекции по персоналу. 2. Фонд оплаты труда персонала 3. Финансовые средства службы управления персоналом (штатное расписание, литература и др.).	1. Исполнительная смета доходов и расходов по подразделениям. 2. Штатное расписание и расходы. 3. Положение об уплате труда и премированию.

Продолжение таблицы 6

	4. Финансовое обеспечение заводского центра обучения, переобучения.	4. Правовые и финансовые документы.
4. Отдел маркетинга, отдел сбыта, отдел снабжения.	1. План маркетинга предприятия на текущий год: анализ рынка, описание товара, каналы продвижения, ценообразование. 2. План материально-технического снабжения предприятия. 3. План коммерческой деятельности предприятия.	1. Анализ рынка труда и потребности в трудовых ресурсах. 2. Заявки на поставку мебели, оборудования, компьютерной техники, материалов и учебной литературы. 3. Семинары для специалистов на утвержденные темы.
5. Производственные подразделения предприятия.	1. Годовой план производства продукции по номенклатуре. 2. Планы (отчеты) по модернизации мест по цехам и участкам. 3. План по охране труда, экологии, промсанитарии и безопасности труда персонала.	1. Расчет потребности персонала по профессиям и квалификациям на год. 2. План подготовки и переподготовки специалистов, план повышения квалификации. 3. План социального развития трудового коллектива.

Как видим, работа отдела по работе с персоналом осуществляется в тесной связи со всеми подразделениями ФГУП ПО «Октябрь».

Таким образом, на предприятии имеется четко сложившаяся структура управления персоналом. В период кризиса она претерпела определенные изменения. Произошло сокращение штатов примерно на 15 %.

Итак, служба персонала ФГУП ПО «Октябрь» выполняет следующие функции: подбор, отбор, найм, обучение, повышения квалификации, проведение аттестации и оценки, социально-психологическую диагностику, информационное обеспечение системы кадрового управления, анализ кадрового потенциала потребности, маркетинг кадров, профессиональную и социально-психологическую адаптацию работников, увольнение сотрудников, учета и оформления документов, занимается пенсионными вопросами.

Реализация целей и задач управления персоналом на ФГУП ПО «Октябрь» осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – это главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. На предприятии выработана схема содержания социально-психологического обеспечения основных направлений кадровой политики.



Рис. 5. Схема содержания социально-психологического обеспечения основных направлений кадровой политики ФГУП ПО «Октябрь»

На анализируемом хозяйствующем субъекте существует программа по развитию персонала, представленная на рис.6.



Рис. 6. Программа развития персонала на ФГУП ПО «Октябрь»

Программа развития персонала ФГУП ПО «Октябрь» включает работу службы персонала по следующим направлениям: кадровый маркетинг, подбор персонала, найм, проведение мероприятий по адаптации и аттестации работников.

Сам процесс адаптации вновь поступившего на работу человека включает в себя две составляющие:

- профессионально-производственную;

- организационно-культурную.

В качестве основного фактора, который определяет результативность профессионально-производственной адаптации работника выступает его состояние (возможности, имеющийся опыт, умения, навыки и т. п.). /Оно, в свою очередь, связано с имеющимся состоянием среды (условиями труда на рабочем месте, ритмом труда и т. п.).

Основная задача отдела кадров на данном этапе – создать максимально комфортные условия вхождения нового сотрудника в предприятие, а также в процессе самой адаптации оценить уровень его пригодности. Опыт анализируемого хозяйствующего объекта подтверждает тот факт, что при четком проведении системы адаптации, при непосредственном контроле службы персонала и активном участии руководителя сотрудник через 3 месяца способен полностью освоиться с новыми условиями работы на предприятии.

Процесс первичной адаптации, как правило, длится 90 дней. В этот период новичку особенно требуется непосредственная помощь со стороны наставника, специалистов службы персонала, а также линейных руководителей (Приложение б). Традиционно вхождение на предприятие начинается со знакомства сотрудника с организацией, ее структурой, историей, целями и стратегией. В первые три дня руководитель обязан проинформировать новичка о всех стандартах, принятых на предприятии, а также системе взаимодействия между подразделениями. Руководители подразделений зачастую ограничиваются знакомством с постановкой задач и не информируют сотрудника об условиях работы. Схема собеседования с сотрудником в момент выхода на работу, применяемая на анализируемом субъекте представлена в табл.7.

Таблица 7

Схема собеседования с сотрудником в момент выхода на работу

Параметры	Характеристика
Сроки	первые три дня по выходе на работу
Форма	собеседование
Задачи	сформировать в ходе собеседования причастность к предприятию, соединить индивидуальные ценности работника с целями организации, объяснить рабочие стандарты, традиции, нормы коммуникаций и взаимодействий между подразделен
Цели	

Продолжение таблицы 7

1. Адаптация к организационной культуре компании:	<ul style="list-style-type: none"> - профиль деятельности предприятия; - структура организации; - порядок обращения к руководителю, список лиц, принимающих решения; - знакомство с перспективными целями предприятия (миссия), с техническими целями предприятия, с принципами компании; - место работника и его роль (роль деятельности) для предприятия: важность, необходимость, ожидания
2. Введение работника в должность:	<ul style="list-style-type: none"> - статус вакантной должности; - режим работы; - перечень функциональных обязанностей должности (знакомство с должностной инструкцией); - условия труда на рабочем месте, ритм труда; - санитарно-гигиенические нормы; - порядок работы и правила обращения с оргтехникой и телефонами; - документация, регламентирующая деятельность работника (должностная инструкция по эксплуатации оборудования, паспорт рабочего места и т. п.)
3. Ориентация на перспективы:	<ul style="list-style-type: none"> - знакомство с системой стимулирования, принятой на предприятии; - перспективы в данной должности (материальные, статусные, профессиональные)
Введение в коллектив:	<ul style="list-style-type: none"> - рассказ о коллективе, его традициях; - место и роль подразделений на предприятии; - основные принципы поведения, ценности коллектива; - знакомство с каждым сотрудником: рассказ о деятельности каждого, об успехах, достижениях (возможность поучиться, обратиться за помощью); - способ коммуникации внутри коллектива и с другими подразделениями; - рассказ о подразделениях, связанных с данной деятельностью (их роль в решении общих задач, местоположение, характер коллектива и т.п.).

Сегодня руководителю отдела, куда приходит новый сотрудник, выдается данная схема и время процедуры занимает не больше получаса.

В период адаптации за работой нового сотрудника наблюдает куратор, назначенный руководителем отдела, либо сам руководитель отдела, в котором работает стажер. Обучение сотрудников во время процесса адаптации проводится непосредственным наставником на месте. Для руководителей этот период дает возможность оценить умение человека не только приспособиться к новым условиям работы, но и проявить самостоятельность в принятии решений для достижения поставленных задач. Если у сотрудника в процессе работы возникают вопросы, он имеет право обратиться с ними к руководителю, в службу персонала (некоторые вопросы решает начальник отдела кадров), к психологу.

Совместно с руководителем заполняется план прохождения испытательного срока (Приложение 6). Результаты выполнения данного плана передаются в службу персонала предприятия в конце месяца, анализируются совместно с психологом предприятия, и затем делаются выводы по прохождению адаптации сотрудником. В конце первого месяца вносятся корректировки в план. На

анализируемом предприятии предварительная оценка уровня прохождения адаптации и освоения новых обязанностей проводится после одного месяца работы нового сотрудника на предприятии. Такая практика обусловлена тем, что зачастую именно на этом этапе выявляется, насколько удачно «приобретение». По прошествии трех месяцев руководитель предоставляет в службу персонала заключение о прохождении испытательного срока. Критериями эффективности адаптации являются:

- быстрое достижение сотрудником высокого уровня производительности на новом рабочем месте;
- включенность его в систему функциональных и личностных взаимоотношений трудового коллектива;
- лояльность по отношению к организации-работодателю.

Для оценки результатов прохождения работником адаптации в отделе кадров предприятия ФГУП ПО «Октябрь» используется «Информационно-аналитическая записка о результатах прохождения испытательного срока».

Оценка проводится по двум направлениям:

- уровень функциональных обязанностей;
- качество выполненных работ, указанных в плане работ на время испытательного срока.

Уровень функциональных обязанностей оценивается руководителем с помощью «Матрицы определения уровней функциональных обязанностей» (табл.9), в которой подробно расписаны также параметры оценки. Заключение руководителя включает в себя и пункт «Основная проявленная тенденция выполняемой деятельности». Он анализируется психологом, и на основе этого заключения делаются выводы по дальнейшему развитию работника.

Таблица 8

Матрица определения уровней функциональных обязанностей

Параметры1	Уровень					
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7

Продолжение таблицы 8

Сложность процесса работы.	Простые действия. Однотипные функции, регламентированные детальными инструкциями	Повторяемость. Простое планирование процесса для достижения краткосрочных целей	Шаблонность организация. Планирование и расстановка приоритетов по своей функции внутри подразделения	Изменчивость. Интеграция однородных функций внутри своего подразделения, координация работ со смежными секторами деятельности	Адаптивность; Интеграция разнообразных функций внутри направления и координация работы со смежными направлениями и подразделениями	Неформализованность. Интеграция самых разнообразных функций и координация работы по всем направлениям деятельности организации
Степень ответственности за принятие решений в рамках функциональных обязанностей	Абсолютно рутинные. Нет ответственности.	Рутинные. Ответственность за разовое принятие решений под общим руководством.	Стандартизированные. Принятие решений при выполнении регулярных функций в определенный срок внутри подразделения	Четко определенные. Ответственность за принятие решений в рамках функциональных задач по направлениям деятельности организации	Определенные в общем виде; административная и финансовая ответственность за принятие решения в рамках функциональных задач по направлениям деятельности организации	Абстрактно определенные. Полная административная и финансовая ответственность за принятие решений
Степень самостоятельности при выполнении должностных обязанностей.	В жестких рамках. Нет необходимости в принятии самостоятельных решений.	Под руководством. Принимаются стандартные решения из заданного набора в рамках прописанных	В рамках регламента. Принимаются оптимальные решения в рамках прописанных функциональных	При заданном направлении. Подготовка решений в рамках функциональных обязанностей и его согласо-	В рамках ориентации. Принятие решений, направленных на реализацию бизнес-целей подразделения, в рамках	В рамках ориентации лишь общего направления. Принятие решений, направленных на реализацию стратегичес-
		инструкций	процедур.	вание с непосредственным руководителем при заданном общем направлении	выбранной стратегии организации	ких целей организации, критических для институтов власти.
Управление людьми.	Нет подчиненных.	Косвенное влияние. Нет прямых подчиненных разовая координация работы других работников в рамках поставленной задачи.	Очень узкие. Наличие подчиненных разовая координация работ; супервайзер группы людей	Средние. Управление группой людей для регулярного выполнения поставленной цели.	Широкие. Управление командой: влияние, мотивация и лидерство как необходимые характеристики выполняемой функции; необходимость вертикальных каналов управления и достаточность горизонтальных каналов.	Очень широкие. Значительный опыт в области менеджмента, критичность вертикальных каналов управления; влияние, мотивация и лидерство.

Продолжение таблицы 8

Коммуни- кации.	Минималь- ные. Коммуни- кации на уровне социальных норм общения.	Узкие. Базовый уровень внутренних коммуника- ций, необхо- димых для выполнения функций и задач.	Однообраз- ные. Необходи- мость внутренних коммуни- каций, обработки и анализа полученной информации как части функциональ- ных обязанностей.	Разнообраз- ные. Необходи- мость внутренних и внешних коммуни- каций, обработка и анализ полученной информации как части функцио- нальных обязанностей	Широкие. Необходи- мость внутренних и внешних коммуника- ций, анализ полученной информации с целью выработки организацион- ного решения.	Обширные. Высокоэф- фективная коммуникация для достижения стратегиче- ских бизнес-целей.
--------------------	---	--	---	---	---	---

Эти три месяца уходят на проявление себя в деятельности, зарабатывание первоначального авторитета. Основной мотив в этот период (полгода 1-6 мес.) обусловлен потребностью проявить свои знания, умения, несмотря на возникающие трудности. Поэтому на данном этапе приоритетная задача службы кадров предприятия – поддержать уровень активности, целеустремленности работника и обеспечить развитие его потенциала.

Третий этап: 6-12 месяцев работы на предприятии. Цель этого этапа – создание стабильной команды (специалистов и рабочих). Именно на этом этапе отсеиваются непрофессионалы. Работникам, наиболее ярко проявившим себя в достижении общих целей предприятия, показавшим конкретные успехи за этот период и готовым к дальнейшему развитию, предоставляются условия, отвечающие их профессиональному уровню. Дальнейшее развитие персонала на анализируемом предприятии проводится на основе системы мотивации.

Итак, на производственном объединении «Октябрь» имеется сложившаяся система управления персоналом, выработана кадровая политика, сформировано представление о месте человека в организации. Кадровый менеджмент предприятия исходит из управления человеческими ресурсами. Управление переориентировано с нужд персонала на потребности и возможности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом.

Появление стратегического измерения у управления человеческими ресурсами делает кадровую политику более активной, в отличие от характерной для традиционных моделей управления персоналом.

Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается на отдел кадров. Работа отдела по работе с персоналом осуществляется в тесной связи со всеми подразделениями предприятия. Подбор персонала в организации включает следующие этапы: планирование потребности в кадрах; разработку требований к должности или рабочему месту; набор и отбор работников. Основным элементом системы подбора является процедура расстановки кадров. Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Для решения проблемы подбора и расстановки работников в их организации, их продвижения используется профильный метод. Основу профильного метода составляет каталог характеристик-требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы. Отбор персонала проводится в два этапа: отбор по тестам и отбор на рабочих местах. Кадровая политика, кадровый менеджмент структурных подразделений переориентированы на индивидуальную работу с персоналом.

Кадровая политика нацелена на повышение эффективности инвестиций в человеческий капитал, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение условий труда, улучшению рабочих мест. В управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров является ключевым элементом кадрового потенциала. Система управления персоналом ФГУП ПО «Октябрь», сложившаяся на предприятии, предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников производственного объединения сделать ее лучшей компанией за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и

организационных нововведений, открытого и доверительного обсуждения проблем.

Кадровая политика определяет кадровое планирование, цели и задачи, систему управления персоналом исходя из стратегии предприятия. Для практической реализации и руководства кадровой политикой создан отдел кадров, состоящий из бюро по работе с кадрами и бюро найма и оценки персонала.

Процесс принятия на работу на предприятии ФГУП ПО «Октябрь» начинается с осознания потребности в новом персонале. Менеджеры цехов представляют заявку в отдел кадров, в которой говорится о необходимости заполнить вакансию. Вакансия определяется через должностные обязанности и особенности работы. Этот процесс исходит из планов подразделения организации относительно персонала. Процесс планирования потребности в кадрах непосредственно интернирован в общий процесс планирования производственно-экономической деятельности ФГУП ПО «Октябрь». Он является начальным этапом процесса кадрового планирования и основывается на данных об имеющихся и запланированных вакантных местах, плане выполнения производственной программы, штатном расписании.

При определении потребности в персонале учитывается как количественная, так и качественная потребность в кадрах. Планирование включает оценку наличных ресурсов, прогнозирование будущих потребностей в персонале на предприятии и разработку программ удовлетворения этих потребностей. Для найма новых работников руководству предприятия необходимо знать, какие функции они будут выполнять, в связи с чем проводится анализ содержания работы. Он является краеугольным камнем в управлении трудовыми ресурсами, так как именно оценка всех специальностей дает надежное основание для принятия отделом кадров будущих решений о найме, отборе, назначении заработной платы, оценки деятельности и повышении в должности.

Кадровое планирование в организации включает прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его

категориям) и изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его освоению.

Кадровое планирование на ФГУП ПО «Октябрь» основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, опытом, умениями и внутренней мотивацией; для развития персонала;
- каким образом обеспечивать условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Стадии процесса кадрового планирования на предприятии состоят из четырех отделов:

1. Определение будущих потребностей (необходимой квалификации будущего персонала и общего числа служащих, которые требуются для достижения предприятием поставленных целей).
2. Определение дополнительной потребности в персонале с учетом имеющихся кадров организации.
3. Разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале.

Привлечение и отбор кадров является одной из центральных функций управления на предприятии. В своей деятельности отдел кадров исходит из того, что для каждой работы, особенно квалифицированной, нужны специальные психологические и физиологические данные, и поэтому только тогда можно требовать от работника максимума того, что он может дать, когда он находится на своем месте. Каждый кандидат проходит тестирование у психолога отдела кадров, что позволяет успешнее решать этот вопрос.

Важным обстоятельством, влияющим на процесс отбора персонала, является рынок рабочей силы. Рынок труда не структурирован и не организован. Формы привлечения и методы отбора персонала сильно различаются. Многие ищущие работу трудоустраиваются через знакомых, друзей или родственников;

другие – с помощью городской службы занятости. Предприятие делает ставку на привлечение выпускников профтехучилища №9, радиотехникума, колледжа (КУАТ), набирающий группы по радионаправлениям, филиала УГТУ-УПИ имеющего радиофакультет. Работники отдела кадров планомерно посещают эти учебные заведения и выступают перед выпускниками, рассказывают о неденежных компенсациях и льготах для молодых специалистов, уровне заработной платы, организуют для них экскурсии на предприятии.

Большой интерес у выпускников школ, выпускников профтехучилища, техникума и вуза вызывают перспективы профессионального роста на самом предприятии через заводской центр подготовки кадров, на предприятии практикуются стажировки на другие заводы радиоэлектронной промышленности.

Для желающих ИТР есть возможность учиться в аспирантурах ведущих вузов страны и за рубежом. Ведущие специалисты завода ведут курсы повышения квалификации для молодых специалистов.

Вопросы об организации обеспечения молодыми кадрами предприятия постоянно поднимается на совещаниях у генерального директора. На них приглашаются директора учебных заведений, городского центра занятости. Предприятие оказывает шефскую помощь по содержанию и развитию учебной базы образовательных учреждений. Такая работа позволяет устойчиво получать молодых специалистов для завода.

Таблица 9

Количество выпускников учебных заведений города, поступивших на завод за 2014-2016гг., в чел.

Учебные заведения	2014	2015	2016	План 2017
Средние школы	43	38	31	45
Профтехучилище №9 (радио училище)	44	39	33	40

Продолжение таблицы 9

Радиотехникум (дневное отделение)	28	19	12	30
Из других учреждений начального профессионального и среднеспециального образования	35	24	19	35
Итого:	150	123	95	150

За три года, сокращение работников, было принято 378 молодых специалистов. Как видим, одним из источников пополнения кадров являются выпускники средних школ города, учреждений начального профессионального образования и среднего специального образования. И, не смотря на то, что количество выпускников образовательных учреждений с 2014 по 2016г. сократилось, что было вызвано сокращением числа обучающихся учащихся в учебных

Таблица 10

Динамика численности учащихся в образовательных учреждениях города за 2014-2016гг., в чел.²⁹

	2014	2015	2016
- Численность выпускников 11 кл.	920	779	645
- Численность учащихся учреждений начального профессионального образования	2065	1652	918
- Численность учащихся среднеспециальных учебных заведений.	4351	4161	4024

Из таблицы видно, что за исследуемый период численность выпускников из школ города сократилась на 275 чел., численность учащихся учреждений начального профессионального образования на 1147 чел., численность учащихся среднеспециальных профессиональных заведений на 327 чел.

Отслеживая ситуацию падения учащихся в образовательных учреждениях и учитывая удачное географическое расположение города Каменска-Уральского, который находится на стыке с Челябинской и Курганской областей, отдел кадров усилил профориентацию среди образовательных учреждений этих областей, находящихся в радиусе 50-70 км. Как видим, планируемый целевой набор

²⁹ Каменск-Уральский в цифрах. Социально-экономические показатели за 2015год. Администрация города Каменска-Уральского, 2016. –С.16.

поддается количественной оценке, учету, распределению, планированию и регулированию. Для усиления данного источника, по предложению администрации завода, произошло объединение профильного профтехучилища № 9 и радиотехникума в одно образовательное учреждение. Составлен план по обновлению технической базы образовательного учреждения.

Данные численности персонала по возрастной категории подтверждают, что доля численности работников молодого возраста от 16 до 29 лет в общей численности составляет наибольшую долю в среднем на 32 %, доля молодых работников от 19 до 24 лет составляет в среднем 14,2 %. Причем доля молодых работников по всей возрастной структуре в общей численности персонала ежегодно увеличивается. Что подтверждают данные таблицы.

Таблица 11

Численность персонала ФГУП ПО «Октябрь» по возрастной категории за 2014 - 2016гг., в %

Категория возраста	2014	2015	2016
	% от общего числа	% от общего числа	% от общего числа
16 - 18 лет	0,34	0,39	0,45
19 – 24 лет	14,22	15,3	16,4
25 – 29 лет	14,07	14,58	15,6
30 – 40 лет	50,43	48,60	48,68
41 – 50 лет	11,04	11,19	10,06
51 – 60 лет и более	9,89	9,94	9,18

Непланируемый (стихийный) набор. Не регулируется, носит во многом случайный характер. Определяется рынком трудовых ресурсов. В годы кризиса рабочие и ИТР других предприятий города, попавшие под сокращение, шли в отдел кадров завода, предлагая свой опыт, знания. Данный источник имел определенное значение для вакантных рабочих мест в подсобных цехах.

В годы кризиса среднесписочная численность работающих на крупных и средних предприятиях города сократилась. Так, в 2013г. на них работало 34593

чел., в 2015г. – 29809 чел., в 2016г. – 28150 чел.³⁰ Среднесписочная численность работающих сократилась на 6443 чел. Сокращение численности рабочих произошло и ФГУП ПО «Октябрь». Оно достигло почти двух тысяч человек.

Таблица 12

**Среднесписочная численность работающих на ФГУП ПО «Октябрь»
за 2014-2016гг., в чел.**

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	2017г. план
Среднесписочная численность персонала	12272	11459	10332	10450

Анализируя данные таблицы, видим, что среднесписочный состав работающих на производственном объединении за эти годы сократился на 15%. Сокращения были вызваны уменьшением госзаказов. За 2014-2016 гг. производство продукции упало на 20%.

Основными документами для приема и оформления на работу на предприятие ФГУП ПО «Октябрь» являются: листок по учету кадров (резюме); личное заявление о приеме на работу; трудовая книжка; рекомендательное письмо (характеристика); копия документа об образовании; фотографии; бизнес-план работы в должности (для руководителя).

После оформления перечисленных кадровых документов и сдачи их в отдел кадров, проводится комплексная оценка потенциала и качеств кандидатов. Объем и степень детализации оценки зависят от категории работника и важности его рабочего места. Чем выше уровень управления, тем больше имеет место детализация и достоверность оценки. На это обычно уходит 2-3 недели. После анализа оценки и положительного решения вопроса о приеме на работу руководителем предприятия в отделе кадров оформляются остальные документы: приказ о приеме на работу; контракт сотрудника; должностная инструкция; договор о полной материальной ответственности (для материально ответственных лиц); акт приемки-передачи рабочего места (материальных ценностей).

³⁰ Каменск-Уральский в цифрах. Социально-экономические показатели за 2015 год. Администрация города Каменска-Уральского, 2016. – С. 5.

Прием персонала на предприятие специалистами отдела кадров осуществляется на основе регламента «Порядок приема персонала в организацию ФГУП ПО «Октябрь».

Таблица 13

**Регламент «Порядок приема персонала на предприятие ФГУП ПО
«Октябрь»**

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
1	2	3	4
Объявление о наличии вакантных мест (газеты, радио, телевидение, интернет-сайт)	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Нач. отд. кадров, инспектор отдела кадров, секретарь-референт	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах
Представление документов на кадровую комиссию	За 3 дня до заседания	Инспектор отдела кадров	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании, рекомендательное письмо
Собеседование	В день проведения собеседования	Кадровая комиссия: зам. директора, юристконсульт, инспектор отдела кадров, начальник службы безопасности	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования
Оценка работников, прошедших кадровую комиссию (собеседование).	В течении недели со дня проведения кадровой комиссии	Начальник отдела кадров, руководитель, юристконсульт, инспектор отдела кадров, врач-терапевт, социолог, психолог	Оценка работника: психологический портрет, медицинская справка, тесты на профессиональную пригодность
Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Нач. отдела кадров, инспектор отдела кадров, юристконсульт	Приказ о приеме на работу (с испытательным сроком), трудовая книжка, трудовой договор, должностная инструкция
Получение рабочего места и изучение внутренних документов предприятия	В течении недели после приема на работу	Руководитель подразделения, инспектор отдела кадров, бухгалтер, юристконсульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи
Прием на работу с испытательным сроком	Проведение испытательного срока (от 2 недель до 6 месяцев).	Зам директора, руководитель подразделения, инспектор отдела кадров, юристконсульт	Приказ о приеме на работу с испытательным сроком

В состав комиссии по собеседованию в организации ФГУП ПО «Октябрь» входят: начальник отдела кадров, юристконсульт, социальный психолог, руководитель подразделения, в которое принимается кандидат.

В таблице 15 представлена анкета «Собеседование с кандидатом на должность», используемая при проведении собеседования с кандидатом на ФГУП ПО «Октябрь».

Таблица 14

Анкета «Собеседование с кандидатом на должность»

Вопросы	Ответы
Опишите вашу трудовую деятельность до настоящего времени	
Опишите вашу настоящую работу	
Каковы наилучшие и наихудшие стороны вашей настоящей работы?	
Какие задания вы считаете легкими, какие трудными в работе, какую вы выполняете?	
Каковы ваши сильные и слабые стороны?	
Что вы считаете вашими наибольшими достижениями и неудачами? Почему?	
Какие у вас отношения с начальником на старой работе?	
Какие у вас отношения с коллегами по работе?	
Какие качества, по-вашему, должен иметь идеальный начальник?	
Что вы ищете в новой работе?	
Какая сторона новой работы наиболее важна для вас?	
Что привлекает вас в новой работе?	
Почему вы хотели бы работать по этой специальности?	
Что вы будете делать в критической ситуации?	
Какую работу вы любите?	
С руководителем какого стиля руководства вы хотели бы работать?	
Какие достижения вам доставляют особое руководство?	
Какую работу вы не любите?	
На какую заработную плату вы рассчитываете?	
Что вам известно о нашей организации?	
Каким вы себя видите через 5-10 лет?	

Собеседование преследует две главные цели: помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности; помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы. Оно включает следующие этапы: формулирование вопросов к кандидатам; план проведения собеседования; управление процессом собеседования; принятие решений по результатам собеседования.

Также на анализируемом предприятии применяется упрощенная форма итогового листа собеседования (табл.15).

Таблица 15

Оценка кандидатов на должность начальника участка

Ф. И. О. кандидатов	Номер личного дела (резюме)	Оценка членов кадровой комиссии по 5- балльной шкале					Итого баллов
		Зам. директора предприятия	Начальник ОК	Юрис-кон-сульт	Психо-лог	Руководитель подразделения	
Иванов	М75	5	5	5	5	5	20
Николаев	М70	3	3	4	4	4	18
Захаров	М65	3	3	2	4	3	15
Петров	М72	3	3	3	2	2	13
Горбунов	М68	2	2	2	3	2	11

Из табл. 15 видно, что предпочтение кадровой комиссии отдается кандидатуре Иванова, набравшего 20 баллов.

Отбор кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления производителя на ФГУП ПО «Октябрь» из числа претендентов на эту должность с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств, представленных в табл. 16.

Таблица 16

Основные группы качеств, учитываемые при отборе кандидата на вакантную должность руководителя или специалиста управления производителя на ФГУП ПО «Октябрь»

Группа	Характеристика группы
Общественно-гражданская зрелость	Включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.
Отношение к труду	Данная группа охватывает следующие качества: чувства личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.
Уровень знаний и опыта работы	Данная группа включает такие качества, как наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности).
Организаторские способности	В данную группу входят следующие качества: умение организовывать систему управления; умение организовывать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей других.

Продолжение таблицы 16

Умение работать с людьми	Данная группа включает следующие качества: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.
Умение работать с документами и информацией	В данную группу входят такие качества, как умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; умение четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.
Умение своевременно принимать и реализовывать решения	Данная группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.
Способность увидеть и поддержать передовое	Данная группа объединяет такие качества, как умение увидеть новое; умение распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; интенсивность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.
Морально-этические черты характера	В данную группу входят: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, обаятельность, скромность, простота; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошего здоровья.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту вакантную должность.

После этого экспертами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым кандидатом по каждому качеству. Кандидат в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность. Пример оценки деловых и личностных качеств руководителей дается в табл. 17.

Таблица 17

**Оценка деловых и личностных качеств руководителей на ФГУП ПО
«Октябрь»**

	Качества	Номер качества	Баллы				
			1	2	3	4	5
Деловые и личные качества	Принципиальность	1					+
	чувство долга	2					+

	принципиальный подход к делу	3					+
	Предприимчивость	4					+

Продолжение таблицы 17

	Воля	5					+
	Настойчивость	6					+
	способность доводить дело до конца	7					+
	требовательность к себе	8					+
	требовательность к подчиненным	9					+
	чувство ответственности	10					+
	производительность труда	11					+
	качество труда	12					+
	Решительность	13					+
	Энергичность	14					+
	Трудолюбие	15					+
	способность создать сплоченный коллектив	16					+
	Добросовестность	17					+
	Дисциплинированность	18					+
	способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	19				+	
	самостоятельность в принятии решений	20					+
	забота о людях	21					+
	Инициатива	22					+
	Новаторство	23				+	
	опыт работы	24					+
	знания в области техники и технологии	25					+
Профессиональная квалификация и знания Работника 4.5	Экономики	26					+
	организации и управления	27					+
	Психологии	28					+
	Социологии	29					+
	Педагогике	30					+
	конкретные знания в области выполняемой работы	31					+
	общее образование	32					+
	культурный уровень	33					+
	отношение к повышению своей деловой квалификации	34					+
	отношение к повышению квалификации подчиненных	35					+
	Здоровье	36					+
	Работоспособность	37					+
	чувство собственного достоинства	38					+
Личностные 4,7	Справедливость	39					+
	Честность	40					+
	самообладание и выдержка	41					+
	способность находить выход из затруднительных положений	42				+	

Продолжение таблицы 17

	Коммуникабельность	43					+
	моральная устойчивость	44					+
	Скромность	45					+
	чувство юмора	46					+
Авторитет 4,8	Специалиста	47					+
	Руководителя	48					+
	Воспитателя	49					+
	Человека	50					+

где: 1 балл – зона очень слабого руководителя;

4 балла - зона хорошего руководителя;

2 балла – зона слабого руководителя;

5 баллов – зона лучшего руководителя;

3 балла – зона среднего руководителя.

При отборе кандидатов на вакантную должность используют специальные методы, представленные в табл.18.

Таблица18

Методики оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценоч-ные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект		++	++			+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
3. Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
4. Организаторские способности и навыки	+		+	+	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки		+	++			-
6. Личностные способности		++	+		+	++
7. Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
8. Внешний вид и манеры			+			++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						++

Отбор кадров в ФГУП ПО «Октябрь» осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят: выбор критериев отбора; утверждение критериев подбора; отборочная беседа; работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным; беседа по поводу принятия на работу; проведение тестов; конечное решение при отборе.

Критерии отбора формируются так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Итак, привлечение и отбор кадров является одной из центральных функций управления персоналом на предприятии. Основным структурным подразделением на который возложены функции по приему и увольнению кадров на ФГУП ПО «Октябрь» является отдел кадров. В своей деятельности сотрудник (менеджер) отдела кадров исходят из того, что для каждой работы, особенно квалифицированной, нужны специальные психологические и физиологические данные, соответствующий опыт, знания. При подборе будущего инноватора оценивается множество качеств личности. Специалистами отдела кадров разработаны необходимые бланки основных документов для приема и оформления на работу. Прием осуществляется на основе регламента «Порядок приема персонала в организацию ФГУП ПО «Октябрь».

Работники отдела кадров выполняют следующие функции: подбор, отбор, найм, увольнение сотрудников, направление членов организации на учебу, проведение аттестации и оценки, социально-психологическая диагностика; информационное обеспечение системы кадрового управления; 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;

ведение делопроизводства. Отдел кадров осуществляет свою работу на основе плана.

Внешний найм осуществляется отделом при помощи психолога-консультанта. В месяц на работу принимается в среднем около 20-25 специалистов и руководителей. В этом случае подбор персонала ведется в основном силами отдела персонала: размещение вакансий в Центре занятости, в СМИ, осуществляется поиск кандидатов через Интернет; участие в специализированных выставках, конференциях.

При отборе специалистов используется профессиональное тестирование с помощью специально разработанных вопросников. Человек, отобранный на должность, оформляется на работу. С этого момента начинается процесс адаптации на предприятии.

Важным обстоятельством, влияющим на процесс подбора и отбора персонала, является рынок рабочей силы. Сотрудники отдела кадров стараются использовать все источники пополнения кадров. Инновационная деятельность подразумевает опору на молодые кадры. За три года (2014-2016гг) на завод было принято 378 молодых людей. Данные численности персонала по возрастной категории подтверждают, что работников молодого возраста от 16 до 29 лет к общему числу составляет 32 %, а от 30 до 40 лет – 48,7 %. Т.е. умелый и правильный подбор и отбор позволил создать квалифицированный рабочий костяк, работоспособный коллектив. На 1 января 2017г. на предприятии работало 10332 чел.

Продуманная кадровая политика, надежная работа отдела кадров предприятия по подбору и отбору позволили сохранить в годы кризиса устойчивый профессиональный штат, что подтверждает анализ динамики трудовых ресурсов.

Таблица 19**Динамика трудовых ресурсов за 2014-2016гг., чел.**

Показатели	2014	2015	2016
Общая численность персонала, чел.	12272	11459	10332
В том числе:			
- промышленно-производственный персонал	11361	1073	9695
- непромышленная группа	911	728	637

Из таблицы видно, что за анализируемый период наблюдается снижение персонала на 1940 чел. В промышленно-производственной группе численность персонала сократилась на 25 %, а в непромышленной группе – 30 %. Причем доля рабочих в общей численности ППП (промышленно-производственный персонал) в 2015 г. составила 82,65 %, доля руководителей – 9,5%, доля специалистов – 7,0 %, доля служащих – 0,87 %. Количество мужчин, работающих на заводе, равно 58,7 %, женщин в 2015г. составила 41,3 % от общего числа работающих. Высокий процент женского труда объясняется конвеерной спецификой производства.

Результаты анализа, проведенного в динамике за 2014-2016гг. по квалификационному составу основных и вспомогательных рабочих показывает, что к 2010г. средний квалификационный разряд по заводу в целом повышается.

Таблица 20**Средний разряд по ФГУП ПО «Октябрь» за 2014-2016гг.**

Наименование показателя	2014	2015	2016
Средний разряд по рабочим специальностям в целом	4,74	4,85	4,99

С 2014г. наблюдается тенденция увеличения среднего разряда по рабочим специальностям.

Это подтверждают и данные по подготовке кадров в организации.

Таблица 21

Показатели обучения персонала за 2015-2016гг., тыс. чел.

Показатели	2015	2016
Прошли обучение – всего, тыс.чел.	5,4	6,1
-руководители и специалисты	1,9	2,0
- рабочие	3,5	4,1
Из них:		
- прошли подготовку и переподготовку	1,2	1,3
- получили вторую смежную профессию	2,3	2,7
- повысили квалификацию	1,9	2,1
В том числе:		
- на базе заводского Центра подготовки кадров	0,95	0,94
- непосредственно на производстве	4,4	5,1
- в российских и зарубежных учебных центрах	0,05	0,06

Несмотря на кризисные годы, число обучающихся на предприятии росло. Так, в 2015г. обучалось 5,4 тыс. чел., в 2016г. – 6,1 тыс. чел. Рост составил 111,1%, что подтверждает хорошую работу специалистов отдела кадров и преподавателей заводского центра подготовки и переподготовки кадров.

Вышеприведенные данные говорят о том, что на заводе в настоящее время работает более квалифицированный персонал. Что позволяет сделать вывод, что коллектив завода успешно вступит в послекризисный период экономического развития.

К тому же политика предприятия при определении уровня оплаты труда основывается на концепции эффективной заработной платы, конкурентоспособности на локальных рынках труда. Структура компенсационного пакета работников на производственном объединении включает: тариф, текущую премию, премию за результативность труда, социальный пакет. Это обеспечивает привлечение, закрепление на производстве персонала с необходимыми профессионально-квалификационными характеристиками и высокой мотивацией к эффективному труду.

Продуманная кадровая политика, надежная работа специалистов отдела кадров по подбору, отбору позволили сохранить в годы кризиса устойчивый высококвалифицированный коллектив. Общая численность персонала в 2014г. составила 12272 человека, в 2015 г. – 11459 и в 2016 г. – 10332 человека. Доля рабочих в производственной группе в 2015г. составил 82,6 % от числа

работающих, доля руководителей – 9,5%, доля специалистов – 7,0 %, доля служащих – 0,8 %. Количество мужчин, работающих на заводе от общего числа работающих равно 58,7 %, женщин – 41,3 %.

За 2014-2016гг. наблюдалась тенденция увеличения среднего разряда по рабочим специальностям. Так, в 2014 г. он составлял 4,7, в 2015 – 4,8, а в 2016 г. уже 4,9. Это подтверждают данные по подготовке и переподготовке кадров. Увеличился охват обучением. В 2015г. различными курсами, другими формами обучения было охвачено 5,4 тыс. чел., а в 2016г. – 6,1. Вышеприведенные данные говорят о том, что высокопрофессиональный коллектив завода способен решить задачи производственного роста в послекризисный период, период инновационной экономики.

2.2. Пути совершенствования системы подбора и отбора персонала в новый экономический период.

Наступает новый этап – этап дальнейшего инновационного развития предприятия на основе нанотехнологий.

Новый инновационный период развития потребует более высококвалифицированных профессионалов. В свою очередь, чтобы подготовить инженеров и рабочего нового поколения, необходимы и принципиально новые образовательные технологии, новые технологии повышения квалификации рабочих кадров и специалистов среднего звена на предприятии. На наш взгляд, на предприятии необходимо в структуре отдела кадров выделить группу людей, которая бы на плановой основе установила тесные связи с учебными заведениями, отрабатывая требования предприятия к инженерам и рабочим нового поколения. Производственный заказ на специалистов требует высокопрофессионального внимания, опыта. Ведь это программный заказ на специфичного, именно для данного предприятия специалиста. Это большое направление деятельности. Процесс внедрения инноваций невозможен без ориентации на новое поколение.

Подготовка нового специалиста начинается в школе, начальном профессиональном училище, техникуме, продолжается в вузе и совершенствуется

на самом предприятии. Необходимо внимательно изучить существующие учебные программы и заводского Центра подготовки и переподготовки кадров. Тесное, целенаправленное взаимодействие данных специалистов отдела кадров позволит обеспечить непрерывное образование кадров с учетом специфики предприятия.

На заводе работает группа в Центральной заводской лаборатории (опытном заводе) по внедрению нанотехнологий в производство. Достигнутые результаты должны вводиться в учебные курсы разных ступеней обучения. На наш взгляд учебные планы необходимо ввести курс «Инновации и нанотехнологии».

Большое значение в работе этой группы будет иметь профессиональная связь с различными техническими университетами, работающим и по новым программам подготовки инженеров и специалистов среднего звена.

Заводской Центр подготовки и переподготовки кадров пользуется заслуженным уважением, однако, на наш взгляд, необходимо, чтобы и преподаватели, мастера сами прошли курсы повышения квалификации по инновациям и нанотехнологиям в радиоэлектронной промышленности и тогда они смогли бы успешно его читать во всех учебных курсах. Необходимо помочь преподавателям радиотехникума ввести этот курс в учебные планы.

Основная задача службы персонала как раз заключается, прежде всего, в предварительном подборе и обучении персонала, формировании кадровых резервов. Ведь задача современной службы персонала – это выстраивание стратегии управления кадрами и формирование той среды, которая позволит перейти к новой инновационной экономике.

Инновация рождается в умах и целиком зависит от людей, которые ее придумали. Но инновационная идея – это еще далеко не инновационная экономика. Чтобы пройти путь от замысла до реализации продукта на рынке, необходимо иметь определенный набор профессионально подготовленных людей, которые будут реализовывать такого рода технологические решения. И для того, чтобы быстрее пройти режим подготовки к инновациям, которая заключается в формировании некой новой философии для целой группы людей, трудового

коллектива в целом, и нужна новая специализированная группа в отделе кадров, которая могла руководить этим направлением. Нужно подготовить для завода и на заводе новую категорию людей с другой ментальностью, с другой философией, с другим отношением к производству. Это абсолютно новая плоскость в организации производственного процесса. Ведь в проектах, которые являются инновационными на заводе человек не просто основа, а базовый фактор.

Привлечение персонала – это один из самых сложных процессов. Трудность задачи в том, что необходимо не только привлечь людей и вырастить из них инноваторов, а сделать так, чтобы они работали с философией инноваторов многие годы. Это очень сложно. Это важнейшее поле деятельности новой группы, Отдела кадров завода. Вопрос подготовки инновационных кадров в ближайшие годы должен выйти на первое место. Процесс внедрения инноваций невозможен без ориентации на новое поколение. Проблема кадров существовала, существует и будет существовать.

На наш взгляд, современная служба персонала предприятия, переориентированная на воспитание инновационных кадров, имеет своей задачей выстраивание стратегии управления кадрами и формирование той среды, которая позволит решать перспективные планы развития. Это должно быть отражено и в кадровой политике предприятия.

Анализ кадровой политики предприятия в кризисный период показывает, что в связи с сокращением штата отдела кадров на 15 % от работающих, обязанности по работе с персоналом были возложены на несколько структур. Учитывая, что в 2017 г. предприятие войдет в новый период своего развития, необходимо восстановить докризисное количество специалистов.

Основным структурным подразделением на который возложена функция подбора, отбора, приема и увольнения, подготовки и переподготовки кадров является отдел кадров. Рассмотрим организационную структуру отдела кадров.

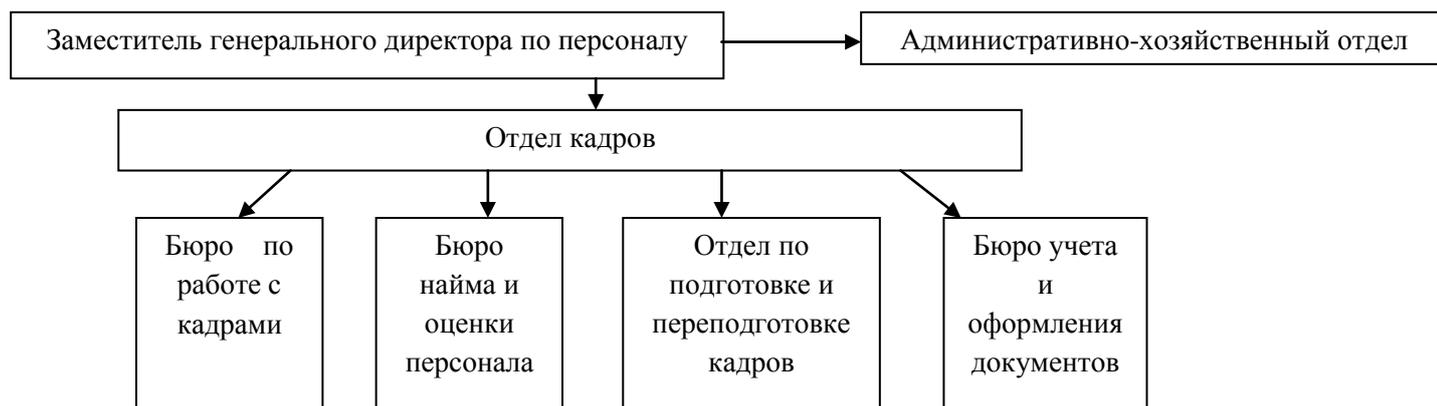


Рис. 7. Организационная структура отдела кадров

Это сложившаяся с годами структура управления персоналом. Однако, учитывая структуры крупных предприятий, достичь высоких результатов в рыночной экономике, и те новые задачи, стоящие перед ФГУП ПО «Октябрь» на ближайшие годы, предлагаем усовершенствовать организационную структуру управления персоналом.

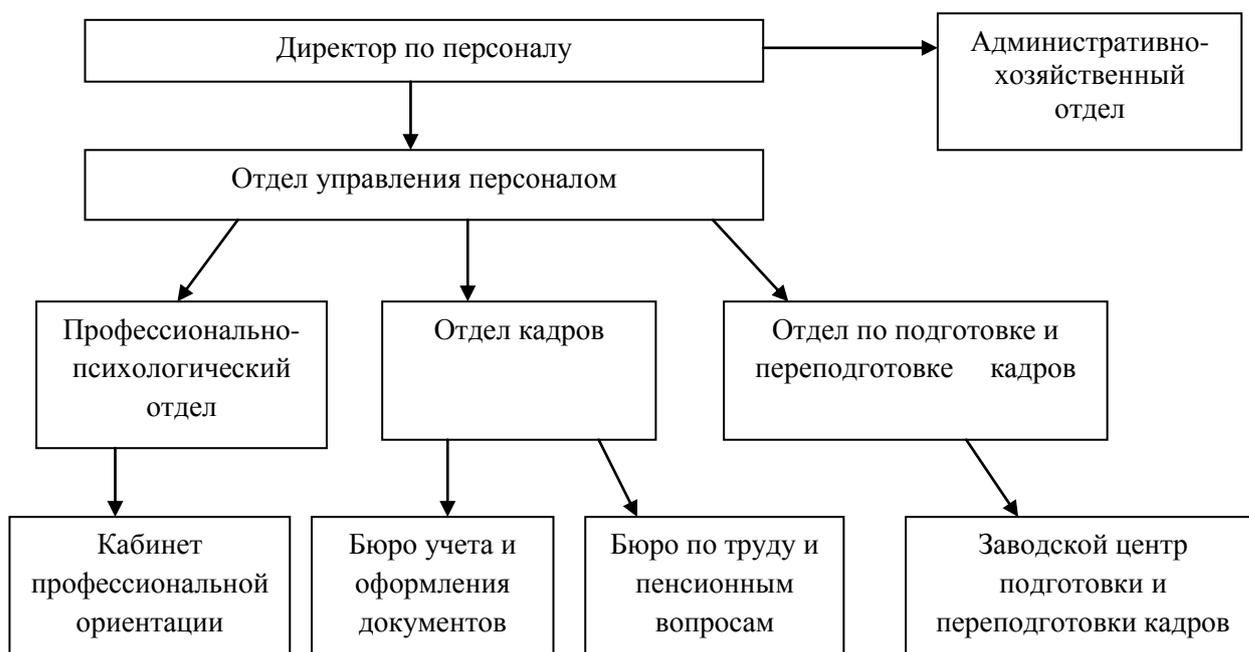


Рис. 8. Организационная структура управления персоналом

На наш взгляд, служба управления персоналом – важное и самостоятельное направление в деятельности предприятия.

Учитывая, что заместитель генерального директора по персоналу непосредственно подчиняется генеральному директору и замещает его на период отсутствия по приказу и в соответствии с рангом руководителя высшего звена целесообразно укрепить его статус, переименовав его в директора по персоналу. В существующей схеме заместитель директора по персоналу руководит отделом кадров и административно-хозяйственным отделом завода. Понятие «отдел кадров» более узкое, чем «управление персоналом». Предлагаем переименовать отдел кадров в отдел управления персоналом.

В отдел управления персоналом входят: профессионально-психологический отдел, отдел кадров и отдел по подготовке и переподготовке кадров. На наш взгляд, это значительно улучшит подбор и отбор, подготовку и переподготовку кадров. Введение нового профессионально-психологического отдела с открытием кабинета профессиональной ориентации, что было в докризисный период, улучшит подбор, отбор персонала. Отдел кадров будет отвечать за учет и оформление документов при приеме и их хранении, за пенсионные вопросы. В отделе подготовки и переподготовке кадров путем перераспределения обязанностей ввести менеджера в организацию учебного процесса с точки зрения инноваций и нанотехнологий. Это большое направление деятельности.

Анализируемая организация ФГУП ПО «Октябрь» не всегда может собственными силами справиться с работой по подбору и отбору персонала или обеспечить требуемое качество этих процедур. Особенно это касается инновационных специалистов. В таком случае предлагается использовать специализированную консалтинговую фирму (такую как «Кадры МК г. Каменск-Уральский» - на рынке консалтинговых услуг с 1994 г., ООО «Профит» г. Каменск-Уральский). Такие фирмы помогают руководству организации анализировать и решать задачи, стоящие перед ней, а также использовать чужой опыт.

Использование услуг консалтинговых фирм – массовое явление во всех странах мира, основанных на рыночной экономике. Сотни тысяч частных компаний прибегают к их услугам с большой пользой для себя. Консультирование

чаще всего рассматривается как метод усовершенствования практики управления персоналом. Данные фирмы осуществляют консультирование по трем принципам:

- консультант делится опытом с клиентом, не пытаясь накапливать опыт только для себя;
- клиент участвует в решении задач вместе с консультантом;
- консультант и клиент (организация) не жалеют сил для внедрения кадровых технологий, а также для создания новых технологий.

Работники отдела кадров должны хорошо представлять себе, что такое консультирование и какая польза может быть извлечена из сотрудничества с консультационной службой.

Под консультированием понимается любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса постановки и решения задач по вопросам персонала. В этом отношении консультант сам не отвечает за выполнение задач, а лишь помогает тем, кто эти задачи решает.

Сторонами отношений в договоре консалтинга выступают, с одной стороны, консультант (выбранная фирма) и клиент – организация ФГУП ПО «Октябрь», представляемая своей кадровой службой. Взаимодействие между ними состоит из двух частей: выбор консультанта и работа с консультантом.

Между организацией и консультантом заключается договор, включающий следующие условия:

- цена услуг консультанта за один день работы;
- порядок оплаты счетов – один раз в месяц или один раз в неделю;
- условия работы консультанта – в помещении фирмы, вне ее и т.д.;
- связь с клиентом после завершения задания и стоимость каждого визита к клиенту;
- право каждой стороны расторгнуть контракт с уведомлением за одну неделю (письменно);
- неразглашение конфиденциальной информации фирмы;
- содержание и основной объем работы, а также срок ее исполнения.

Содержание работы с консультантом можно представить в виде следующей методики последовательных действий:

1. Первоначальные контакты консультанта с клиентом. Инициативу может проявить каждая из сторон – достигается согласие, как действовать дальше, визит оплачивается по договоренности;

2. Консультант, изучив предварительные документы, другую информацию, выявляет проблему. Предварительный диагноз, составленный за один-два дня, оплачивается в дальнейшем путем включения суммы оплаты в контракт. Обычно анализ осуществляют от общего к частному. Например, оценивая проблемы управления персоналом, сначала изучается влияние персонала на получение прибыли организации. В процессе анализа по необходимости проводятся беседы с работниками организации.

3. Составляется план задания. Схематично его можно представить в следующем виде:

- дается описание;
- намечаются цели работы, определяются экономические и социальные выгоды;
- определяются этапы выполнения задания – составляется временной график выполнения задания;
- определяется распределение работы между консультантом и клиентом;
- определяются ресурсы, которые потребуются в процессе выполнения задания.

4. Составляется предложение клиенту, состоящее из четырех частей:

- техническое обоснование – предварительные данные, состав консультантов – количество работающих;
- квалификация консультантов;
- стоимость услуг, возможный рост стоимости, график оплаты труда, порядок покрытия иных расходов.

5. Обсуждается предложение заключить контракт, разрабатывается текст контракта. В контракте должны быть отражены следующие сведения:

- стороны (консультант – клиент);
- задачи, описание работы, дата начала работы, календарный график;
- документы отчетности;

- конкретный участок работы каждого консультанта;
- размер и порядок оплаты деятельности консультантов;
- конфиденциальность работы;
- авторское право;
- ответственность консультанта и ущерб, причиненный клиенту. Как правило такая ответственность ограничена, ее размер устанавливается на договорной основе;
- возможность использования консультантом других специалистов;
- порядок изменения договора;
- порядок рассмотрения споров;
- подписи сторон.

6. Изучаются более подробно выявленные проблемы (если в этом есть необходимость).

7. Уточняются планы совместных работ.

8. С клиентом согласовываются предложения изменений.

9. Осуществляется внедрение изменений.

10. Проводится обучение кадров.

11. Составляется заключительный отчет.

Специализированная консалтинговая фирма поможет привлечь специалистов, людей с другой ментальностью, с другой философией, с другим отношением к производству. Поможет привлечь людей, способных решать большие задачи, стоящие перед радиоэлектронным производственным объединением.

Специфика деятельности ФГУП ПО «Октябрь» в современных условиях обусловила дополнительную необходимость использования внешних консультантов. Как показал анализ осуществления деятельности по подбору персонала соответствующие службы управления персоналом ФГУП ПО «Октябрь» выполняют этот вид деятельности на достаточном уровне, тем не менее в связи с увеличением требований к выполняемым заказам в послекризисный период дополнительные консультанты более оперативно решат вопросы по подбору персонала.

Выводы

Итак, новые задачи развития инновационной экономики, внедрения нанотехнологий требуют новых структурных изменений, которые способны будут решать задачи послекризисного развития – достичь в 2020 году – приросты продукции на 6-7 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал является «мотором» любой организации. Часто руководители основной упор делают на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточно внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем направлениям. Ошибки при подборе персонала – особенно когда речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности – слишком дорого обходятся организации. Потери от принятия ошибочных решений, аварий, травматизма и брака – только часть тех расходов, которые приходится нести организации в результате неудовлетворенной работы по отбору новых работников.

Привлечение и отбор персонала становится все более важным этапом управления персоналом в связи с новыми тенденциями на рынке труда, которые ведут к большей независимости работника от работодателя. Традиционные источники пополнения персонала, например, безработные, не могут служить источником кадров новых инновационных условий работы, ставшей более интеллектуальной и сложной. Кроме того, становясь владельцем средств производства (знаний) и, главное, в связи с ростом мобильности рабочей силы (из-за глобализации и Интернета), работник становится все более сложным объектом для привлечения. В таких условиях управление системой подбора и отбора персонала превращается в мощный инструмент профессиональной работы с ним. Выделение управления процессом подбора и отбора персонала в особую функцию помогает организации в достижении ее целей, способствует росту конкурентноспособности и эффективности.

Первый этап работы с персоналом – его планирование – начинается с выбора стратегии использования персонала. Необходимо определиться с ответами на ряд принципиальных вопросов: будет ли подбираться персонал под задачу предприятия или задачи будут выбираться, исходя из кадрового потенциала? Будет ли стратегия фирмы исходить из концепции управления персоналом или из стратегии использования человеческого ресурса? Необходимо решить и ряд

технических, но важных вопросов: сколько и каких потребуется сотрудников предприятию в будущем (с учетом внутренних и внешних изменений)? Наконец, надо сформулировать представление о месте человека в организации.

Подбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников.

Система отбора персонала имеет определенную структуру: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты, беседа по найму, тестирование кандидатов, проверки рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, принятие решения.

Эффективный отбор персонала основывается на заранее выработанных критериях, в которые чаще всего включаются данные о требуемом образовании, опыта кандидата, физических, медицинских и психологических характеристиках личности. Различают внутренние и внешние источники найма. Внутренние источники - это люди, уже работающие в организации, внешние – люди вне организации. Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Найм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Подбор и отбор – процедуры, требующие финансовых затрат. Затраты определяются такими характеристиками, как стоимость, время и качество осуществления всех необходимых процедур.

Подбор и отбор персонала – не одноразовая компания, а непрерывный, систематический процесс. Важным фактором, обеспечивающим такую непрерывность, является процедура формирования кадрового резерва, который представляет собой часть персонала, проходящего планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Поиск и отбор кадров, являясь ключевым элементом кадровой политики, должен быть тесно увязан со всеми основными направлениями в сфере управления персоналом. Процесс внедрения инноваций невозможен без ориентации на новое поколение.

Задача современной службы персонала – это выстраивание той среды, которая позволит перейти к новой инновационной экономике. Ее задача заключается, прежде всего, в предварительном подборе, отборе персонала, формировании устойчивых кадровых резервов. Это абсолютно новая плоскость в организации производственного процесса.

Привлечение и отбор кадров является одной из центральных функций управления персоналом на предприятии. Основным структурным подразделением на который возложены функции по приему и увольнению кадров на ФГУП ПО «Октябрь» является отдел кадров. В своей деятельности сотрудник (менеджер) отдела кадров исходит из того, что для каждой работы, особенно квалифицированной, нужны специальные психологический и физиологические данные, соответствующий опыт, знания. При подборе будущего инноватора оценивается множество качеств личности. Специалистами отдела кадров разработаны необходимые бланки основных документов для приема и оформления на работу. Прием осуществляется на основе регламента «Порядок приема персонала в организацию ФГУП ПО «Октябрь».

Работники отдела кадров выполняют следующие функции: подбор, отбор, найм, увольнение сотрудников, направление членов организации на учебу, проведение аттестации и оценки, социально-психологическая диагностика; информационное обеспечение системы кадрового управления; 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; ведение делопроизводства. Отдел кадров осуществляет свою работу на основе плана.

Внешний найм осуществляется отделом при помощи психолога-консультанта. В месяц на работу принимается в среднем около 20-25 специалистов и руководителей. В этом случае подбор персонала ведется в основном силами отдела персонала: размещение вакансий в Центре занятости, в

СМИ, осуществляется поиск кандидатов через Интернет; участие в специализированных выставках конференциях.

При отборе специалистов используется профессиональное тестирование с помощью специально разработанных вопросников. Человек, отобранный на должность, оформляется на работу. С этого момента начинается процесс адаптации на предприятии.

Важным обстоятельством, влияющим на процесс подбора и отбора персонала, является рынок рабочей силы. Сотрудники отдела кадров стараются использовать все источники пополнения кадров. Инновационная деятельность подразумевает опору на молодые кадры. За три года (2014 – 2016 гг) на завод было принято 378 молодых людей. Данные численности персонала по возрастной категории подтверждают, что работников молодого возраста от 16 до 29 лет к общему числу составляет 32 %, а от 30 до 40 лет – 48,7 %. Т. е. умелый и правильный подбор и отбор позволил создать квалифицированный рабочий костяк, работоспособный коллектив. На 1 января 2011г на предприятии работало 10332 чел.

Продуманная кадровая политика, надежная работа специалистов отдела кадров по подбору, отбору позволили сохранить в годы кризиса устойчивый высококвалифицированный коллектив. Общая численность персонала в 2014г. составляла 12272 человека, в 2015г. – 11459 и в 2016г. – 10332. Доля рабочих в производственной группе в 2016г. составил 82,6 % от числа работающих, доля руководителей – 9,5 %, доля служащих – 0,8 %. Количество мужчин, работающих на заводе от общего числа работающих равно 58,7 %, женщин- 41,3 %.

За 2014 – 2016гг. наблюдалась тенденция увеличения среднего разряда по рабочим специальностям. Так, в 2014 г. она составила 4,7 %, в 2015 г. – 4,8 %, а в 2016 г. уже 4.9 %. Это подтверждают данные по подготовке и переподготовке кадров. Увеличился охват обучением. В 2015 г. различными курсами, другими формами обучения было охвачено 5,4 тыс. чел., а в 2016 г. – 6,1 тыс. чел. Вышеприведенные данные говорят о том, что высокопрофессиональный коллектив завода способен решить задачи производственного роста в послекризисный период, период инновационной экономики.

Новые задачи развития инновационной экономики, внедрения нанотехнологий требуют новых структурных изменений, которые способны будут решать задачи послекризисного развития – достичь в 2021 году – приросты продукции на 6-7 %.