



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

МОДЕРНИЗАЦИЯ МОДЕЛИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Выпускная квалификационная работа

Направление: 38.03.02. Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
50,23% авторского текста

Работа *рекомендована* к защите
рекомендована/не рекомендована

« 27 » мая 2019 г.
зав. кафедрой ЭУиППИ
(название кафедры)
Рябчук Павел Георгиевич

Выполнил:

студент группы ЗФ-509/114-5-1 ВУ
Бабинов Виктор Александрович

Научный руководитель:

к.п.н., доцент, первый проректор-
проректор по науке,
Богачев Алексей Николаевич

Челябинск,
2019

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты кадрового менеджмента на предприятии	6
1.1. Состояние проблемы кадрового менеджмента на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.....	6
1.2. Характеристика модели кадрового менеджмента на предприятии	14
1.3. Направления модернизации модели кадрового менеджмента на предприятии	36
Выводы по первой главе.....	47
Глава 2. Практическая работа по модернизации модели кадрового менеджмента в ОКУ ЦЗН г. Верхний Уфалей	51
2.1. Анализ эффективности действующей кадрового менеджмента ОКУ ЦЗН г. Верхний Уфалей	51
2.2. Рекомендации по модернизации модели кадрового менеджмента в ОКУ ЦЗН г. Верхний Уфалей и оценка их эффективности.....	59
Выводы по второй главе.....	75
Заключение	77
Список используемой литературы	81
Приложение	86

Введение

Актуальность исследования. Кадровый менеджмент, наряду с управлением персоналом и кадровой работой, является определенным этапом в теории и практике управления человеческой составляющей организации. Потребность в нем обусловлена смещением сферы конкуренции в область управления персоналом, необходимостью использования с максимальной продуктивностью имеющегося в организации человеческого потенциала как главного конкурентного преимущества.

Как управленческая практика кадровый менеджмент является ключевым звеном менеджмента организации, поскольку направляет ресурсы организации на оптимизацию управленческих издержек и достижение целей организации путем актуализации профессионального, интеллектуального и инновационного потенциалов сотрудников организации и создания сетей «взаимного знания» и «повышения качества».

Формирование действенной системы кадрового менеджмента невозможно без создания профессиональных кадровых служб как основных субъектов кадрового менеджмента и подготовки для них соответствующих кадров. Состояние кадрового менеджмента в российских организациях отражает трудности организационной трансформации, изменений, которые осуществляются спонтанно, что демонстрирует неэффективность «административного управления», воспроизводимого в практике централизации управленческих решений. Ориентированность на полную идентичность персонала с целями менеджмента организации характеризуется включенностью в линейно-функциональные структуры и осуществлением автономности в определении приоритетов кадровой политики. Управленческая и органически с ней связанная кадровая ситуация в современных российских организациях, по данным социологических исследований, оценивается как неудовлетворительная. Низкая эффективность функционирования и развития организаций и предприятий, прежде всего реального сектора экономики, есть следствие не только

негативного влияния внешней среды, но и слабого, несистемного кадрового менеджмента. Отсутствие кадрового менеджмента как такового не позволяет сконцентрировать в организации и заставить работать с максимальной отдачей профессиональные кадры. Отсутствие высокопрофессиональных кадров – одна из центральных причин низкой конкурентоспособности российских предприятий. В силу этого постановка и постоянное совершенствование системы кадрового менеджмента на предприятиях и в организациях независимо от формы собственности и вида деятельности в условиях перехода к рыночной экономике представляет одну из актуальных задач нашего развития.

Проблема исследования состоит в поиске эффективных путей модернизации кадрового менеджмента на предприятии.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы нашей работы: «Модернизация модели кадрового менеджмента на предприятии».**

Объект исследования: процесс реализации кадрового менеджмента на предприятии.

Предмет исследования: процесс модернизации модели кадрового менеджмента на предприятии.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по модернизации модели кадрового менеджмента в ОКУ ЦЗН г. Верхний Уфалей.

Для достижения поставленной цели в работе будут решены следующие **задачи:**

1. Изучить состояние проблемы кадрового менеджмента на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.
2. Выявить эффективные пути кадрового менеджмента на предприятии.
3. Разработать рекомендации модернизации модели кадрового менеджмента в ОКУ ЦЗН г. Верхний Уфалей.

Методологической базой исследования выступают работы отечественных и зарубежных исследователей, таких как А. Астапович, И. Беликов, А. Беляев, Н. Борисов, Ю. Винслав, Е. Гавриленков, Н. Докучаев, В. Дятлов, О. Иншаков, М. Кларин, Г. Константинов, Т. Кошанина, В. Крюков, О. Ломовцева, В. Рачек, М. Старовойтов, В. Травин, В. Шеин и др

Практическая значимость работы состоит в разработанных рекомендациях, которые можно включить в практику подобных предприятий.

Методы исследования: анализ, дедукция, классификация, моделирование, наблюдение, опрос.

База исследования – ОКУ ЦЗН г. Верхний Уфалей, 456800, Челябинская область, г. Верхний Уфалей, ул. Прямицина 34.

Структура исследования. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты кадрового менеджмента, его место в области управления в целом. Вторая глава посвящена проведению исследования, которое включило анализ хозяйственной деятельности предприятия и исследование управления персоналом специалистов ОКУ ЦЗН г. Верхний Уфалей. Исследование проводилось с помощью анализа документации, относящейся к различным аспектам управления персоналом, интервьюирования руководителя для уточнения всех граней проблем, а также анкетирования сотрудников для выявления степени их удовлетворенности ключевыми факторами рабочей среды и определения основных трудовых ценностей. В заключительной части второй главы на основании выявленных проблем разработаны мероприятия модернизации модели кадрового менеджмента, а также предложены рекомендации программы по внедрению новой системы кадрового менеджмента.

Глава 1. Теоретические аспекты кадрового менеджмента на предприятии

1.1. Состояние проблемы кадрового менеджмента на предприятии в существующей теории и практике менеджмента

Эффективное использование кадрового потенциала является одним из важнейших факторов успеха организации в любой сфере деятельности человека и актуализирует проблемы кадрового менеджмента в создании для сотрудников условий для реализации их личностно-профессионального потенциала. Понятие «кадровый менеджмент» часто используется как синоним терминов «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом», и рассматривается с позиции мобилизации сотрудников, посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров (Г.В. Щекин); целенаправленно организованной деятельности по управлению персоналом и заключающейся в разработке концепции кадровой политики предприятия, кадровой стратегии, ее принципов и методов, осуществляемой для обеспечения эффективного использования кадрового потенциала предприятия (Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина, С.Н. Казначеева, Е.А. Челнокова, др.).

Таблица 1

Трактовка понятия «кадровый менеджмент» в трудах современных исследователей

Автор	Определение
В. П. Галенко	Кадровый менеджмент – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий
Д. Симеон	Кадровый менеджмент (менеджмент персонала, экономика персонала) – область деятельности, важнейшими

	элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками
М. Старовойтов	Кадровый менеджмент - системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников
Т.И. Грудкина и У.А. Трещева	Кадровый менеджмент – система взаимосвязанных экономическо-организационных и социальных мер по созданию условий для нормального развития, функционирования, и рационального использования резервов рабочей силы на уровне организации для достижения личных и организационных целей

Цель кадрового менеджмента состоит в умении работать с людьми, правильно их подбирать и оценивать, добиваться заинтересованности в повышении своего квалификационного уровня (З.Н. Мнушко, И.В. Пестун). Условия рыночной экономики предъявляют особые требования к процессу изучения и управления кадровым менеджментом, как важнейшего составляющего фактора успешной деятельности современной организации, обеспечивающего конкурентоспособность, перспективы и эффективность ее развития.

Анализ научно-теоретических положений позволяет утверждать, что эффективная работа предприятий зависит не только от внедрения технологических инноваций в производство, но во многом обуславливается профессиональными качествами специалиста по подбору персонала, его активностью в освоении интернет – пространства, умением обеспечивать целенаправленный поиск и осуществлять качественную оценку возможных кандидатов. Исследования показывают, что наиболее значимыми тенденциями современного кадрового менеджмента, оказывающими влияние на процесс управления человеческими ресурсами, являются следующие:

Тенденция 1. Текучесть персонала в России в 2015 году достигла пиковых значений и составила по прогнозам экспертов HayGroup, глобальной консалтинговой компании в области управления, около 28%. Данная тенденция характерна не только для российского рынка труда. Прогнозируется, что к 2020 году текучесть персонала в мировом масштабе вырастет до 27 %, около ста девяноста миллионов человек сменят работодателей. Отмечается, что уровень текучести кадров на 54% ниже в организациях, которые следят за уровнем вовлеченности персонала и создают благоприятные условия работы [5].

Тенденция 2. Среди кандидатов в компании возрастает количество представителей «поколения Y». Поколение Миллениума – это, прежде всего, люди, вовлеченные в цифровые технологии, импульсивные, амбициозные, для которых важна самореализация и постоянный поиск себя, стремление участвовать в интересных и перспективных проектах. Именно за «игреков» конкурируют и работодатели, и производители. Не удивительно, что под их влиянием стали развиваться такие крупные Интернет-ресурсы, как YouTube и Facebook.

Тенденция 3. Финансовые потери компаний из-за низкого эмоционального интеллекта линейных руководителей. Около половины всех работников недовольны своей зарплатой, считая неудовлетворительным отсутствие связи между размерами выплат и приложенным трудом. Кроме

того, в большинстве случаев работники отмечают отсутствие возможности развиваться внутри организации, недостаточные коммуникативные навыки, снижающие перспективу профессионального роста.

Тенденция 4. Активное использование компаниями социальных сетей для поиска сотрудников. По статистическим данным компании KellyServices, количество людей, которые ищут работу через социальные сети, увеличилось на 5%, что свидетельствует об эффективности размещения вакансий на Интернет ресурсах [4].

Тенденция 5. Усиление социальной направленности в компаниях, формирование социального пакета, что является важным фактором привлечения молодых специалистов в условиях социально-экономического кризиса, так как позволяет, помимо основного заработка, получить и некоторые льготы (возможность повысить квалификацию за счет организации, участвовать в социальной, культурно-оздоровительной сферах деятельности предприятия, наличие медицинской страховки, оплаты транспортных расходов, мобильной связи и др.).

Тенденция 6. Признание необходимости развивать таланты сотрудников внутри организации, а не просто искать готовых специалистов. Такая тенденция прослеживается у 48% российских компаний и 73% иностранных фирм. Стоит отметить, что расходы на поиск и подбор персонала с каждым годом сокращаются, причем и траты на внутреннее обучение сократились примерно у 15% организаций. Тем не менее, бизнес ориентирован на внутреннее развитие персонала за счет реализации программ по выявлению и развитию способностей работников. Многие успешные топ-менеджеры мира уделяют время личному участию в профессиональном развитии своих подчиненных с целью повышения эффективности сотрудников.

Тенденция 7. Активное участие компаний в благотворительных программах, что позволяет ее сотрудникам испытывать чувство гордости и мотивирует на непрерывный рост профессионализма. Согласно

исследованию российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter, каждая третья российская организация занимается благотворительностью, направленной на поддержку социально незащищенных слоев населения.

Тенденция 8. Лояльность российских сотрудников по отношению к работодателю растет активнее, чем у западных коллег, что подтверждается исследованием международной кадровой компании KellyServices, которое показывает, что 37% российских специалистов заявили о полном доверии своему работодателю, тогда как в Европе процент лояльности равен 26% [4].

Тенденция 9. Прогнозирование роста конкуренции на региональном рынке труда. Большинство компаний предполагают выводить отдельные функции на аутсорсинг в регионы, что связано с такими факторами, как развитие областных центров, поиск сотрудников из отдаленных районов, др. Рассмотренные тенденции актуализируют поиск способов повышения эффективности в решении проблем кадрового менеджмента, прежде всего, в таких направлениях деятельности как:

- комплексный анализ действующей системы мотивации в организациях, адаптированной под молодых сотрудников, учитывающий их интересы и ценности;

- изменение иерархической системы общения с персоналом на линейно-личностную, позволяющую молодым специалистам проявлять инициативу и нести ответственность за результат своих действий;

- развитие коммуникационной культуры, позволяющей конструктивно строить общение и процесс взаимодействия с персоналом; повышение роли интернет-ресурсов и др.

Анализ тенденций кадрового менеджмента акцентирует роль управленческих структур организации, выдвигая на первый план как содержательные, так и технологические аспекты профессиональной деятельности, способствующие поиску мобильных, конкурентоспособных специалистов и обуславливают необходимость разработки такой системы управления кадровым потенциалом на предприятии, которая бы:

- отвечала нормативным требованиям производственных, социальных и экономических механизмов развития в области управления и перспективного развития предприятия и соответствовала качественным и количественным характеристикам сотрудников в достижении целей организации;

- соответствовала новым подходам, разрабатываемым в теории управления;

- являлась эффективной для предприятия, в достижении необходимого качества в повышении производственных показателей, и повышении значимости культуры производственной деятельности.

Систему кадрового менеджмента на предприятии важно рассматривать как деятельность и непрерывную характеристику общей системы управления, направленную на обеспечение квалифицированными кадрами и позволяющую оценить эффективность кадровой политики предприятия [1, 6, 9]. Поэтому при разработке системы кадрового менеджмента на предприятии мы предлагаем ориентироваться на основные положения цикла управления Э. Деминга, который включает четкий алгоритм: планируй – выполняй – контролируй – совершенствуй и систему элементов, обеспечивающих его выполнение. Топ-менеджмент и директора по персоналу называют следующие проблемы, существующие сегодня в сфере управления персоналом предприятий, приведенные в таблице 2.

Таблица 2

Проблемы в сфере управления персоналом

Проблемы	Топ менеджмент, %	Директору по персоналу, %	Причины
Старение персонала, слабый приток «новой крови»	45,5	38,3	Демографические проблемы; Рост конкуренции на рынке труда
Низкий уровень трудовой мотивации	15,9	35,1	Низкий уровень культуры управления; Низкий уровень управленческих

			знаний; Отсутствие опыта мотивирования персонала; Особенности российского менталитета; Наследие социалистических ценностей
Недостаточный уровень квалификации	40,9	33	Падение уровня образования; Обновление технологий; Частые изменения в системе корпоративного управления
Неконкурентоспособный компенсационный пакет	18,2	20,2	Рост конкуренции на рынке труда; Низкая производительность труда
Высокий уровень текучести кадров	29,5	19,1	Рост конкуренции на рынке труда; Низкая управленческая культура; Особенности российского менталитета
Невысокий уровень лояльности персонала	15,9	18,1	Рост конкуренции на рынке труда; Низкая управленческая культура; Особенности российского менталитета
Невысокий уровень трудоустройства дисциплины	6,8	7,4	Низкий уровень управленческой культуры; Особенности российского менталитета

Практика подтверждает, что сегодня человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей. Какими бы благоприятными не были внешние условия, прекрасные идеи, новейшие технологии, без хорошо подготовленного персонала нельзя достичь высокой эффективности работы. Вложения в усиление роли HR-подразделений становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания современных организаций.

1.2. Характеристика модели кадрового менеджмента на предприятии

На сегодняшний день в современной литературе нет четкого определения кадрового менеджмента. Термин «кадровый менеджмент» имеет множество трактовок, поэтому практически все определения будут недостаточно полными. Проанализировав все, что есть в современной литературе можно сказать, что это система перспективного и текущего планирования, прогнозирования, организации и развития персонала с целью создания конкурентоспособных и высокопроизводительных предприятий. Иначе говоря, кадровый менеджмент – это система организации, планирования, контроля и мотивации персонала, необходимая для достижения и формирования целей организации. Однако мнение ученых совпадает в одном, что работники – это главный актив предприятия.

Одна часть авторов полагает, что кадровый менеджмент – это новая модель управления персоналом современного предприятия со стороны ценности человеческих ресурсов, заменяя понятие «управление персоналом» на понятие «управление потенциалом персонала».

Так же ряд авторов думают, что кадровый менеджмент – это часть комплексной деятельности по управлению персоналом предприятия в разрезе формирования кадрового потенциала организации. Все позиции объединяет одно, они рассматривают персонал как главный актив организации, его основную ценность и предлагают использование связанных с этим методов управления.

Другая часть авторов рассматривает кадровый менеджмент с позиции инновационного подхода. Кадровый потенциал предприятия – это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей эффективного развития организации [1, с. 16].

В связи с этим важное значение имеет инновационное развитие потенциальных и имеющихся возможностей работников, как целостной системы (коллектива), которые могут использоваться как один из инструментов инновационного развития организации.

О.Н. Субочева утверждает, что самая важная роль в формировании новой кадровой политики должна принадлежать топ-менеджерам организаций, которые внедряют ранее успешно опробованные стратегии при помощи молодых управленцев. Корпоративные технологии управления персоналом, которые будут внедряться, рассматриваются как одно из средств решения важной задачи – получения прибыли на основе продуктивной работы организации.

В этом смысле человеческие ресурсы для работодателя могут представлять интерес не как живой, уникальный капитал, который требует больших вложений, а как производители конкретного продукта, реализуемого на рынке.

Соответственно, изменения в кадровом менеджменте организации во многом определяются необходимостью поддержания, формирования и повышения качества человеческих ресурсов на уровне, который позволит обеспечить стабильную работу производственным предприятиям в сложных экономических условиях.

Н.И. Безлепкин, Л.С. Савченко обращают внимание на проблему лидерства в организации, развитие менеджмента компетенций, внедрение таких социальных технологий, как организационная культура для повышения эффективности управления человеческими ресурсами [7, с. 180].

Важным в работе с персоналом, авторы выделяют менеджмент компетенций. Компетенции работников все чаще рассматривают в качестве основного понятия современного управления, являются показателем эффективности использования человеческих ресурсов. В современных исследованиях в последнее время стали крайне часто отмечать возникнувший в кадровом менеджменте разрыв между новым функциональным и старым

традиционным квалификационным подходом к реализации профессиональной деятельности.

Различия затрагивают такие факторы, как сосредоточенность на реальных результатах, а не на образовании и стаже; на готовности действовать, а не на знаниях, как действовать; на действиях, а не на статусе или задачах на поведении, а не на следовании предписаниям. Введение менеджмента компетенций, по мнению авторов, должно переместить акцент с исполнительской функции работника на развитие его ответственности и самостоятельности, что соответствует требованиям и духу новых управленческих практик.

Т.И. Грудкина и У.А. Трещева под кадровым менеджментом понимают систему взаимосвязанных экономическо-организационных и социальных мер по созданию условий для нормального развития, функционирования, и рационального использования резервов рабочей силы на уровне организации для достижения личных и организационных целей [11]. Основной целью кадрового менеджмента считают вовремя принятые решения, которые определяют кадровые ресурсы и их количество, которое необходимо для выполнения задач, подбор заинтересованных и компетентных сотрудников, умение их удержать, организация их продуктивного использования, совершенствование профессиональной подготовки работников, социального развития. Для того, чтобы дать более полное определение «кадрового менеджмента» необходимо рассмотреть его модели. В таблице 1 приведены три модели кадрового менеджмента.

Таблица 3

Модели кадрового менеджмента

Модель	Характеристика
Попечитель своих работников	Менеджер, который проявляет заботу о справедливых условиях труда и хорошей морально-психологической обстановке в организации. В данной модели менеджер имеет очень низкий статус, он, можно сказать, является

	служащим, который имеет неплохую подготовку в сфере промышленной психологии и социологии и оказывает помощь линейным начальникам проводить результативную политику предприятия в отношении нанятых работников.
Специалист по трудовым договорам	<p>Эта модель кадрового менеджмента чаще встречается на больших предприятиях, которые в основном пользуются низкоквалифицированным персоналом.</p> <p>Такой менеджер выполняет двойную роль: во-первых, он выполняет административный контроль за выполнением персонала условий трудового договора; во-вторых, регулирует трудовые отношения при переговорах с профсоюзами и производит учёт должностных перемещений.</p> <p>Очень часто выполнение данных функций означает наличие юридического образования, которое обеспечивает такому менеджеру достаточно высокий статус на предприятии.</p>
Архитектор кадрового потенциала организации	<p>В этой модели менеджер по персоналу выполняет основную роль в реализации и разработке стратегии предприятия, которая рассчитана на продолжительный срок. Его главная задача это обеспечить связь между профессиональной и организационной частями кадровых возможностей предприятия. Такой менеджер, как правило, имеет очень неплохую подготовку в сфере управления человеческими ресурсами и входит в состав высшего руководства предприятия.</p>

Первая и вторая модель более понятны отечественным кадровым службам, потому что они пользуются ими уже долгое время. Поэтому они более охотно следуют именно им. К тому же первые две модели более

простые в использовании. Однако в столь быстро меняющемся мире необходимо как можно быстрее перестраиваться на новый лад, потому что необходимо находиться в русле событий, ведь только тогда организацию ждет успех. Это необходимо для повышения эффективности работы организации. К тому же если подробно рассмотреть третью модель, то она имеет неоспоримые преимущества. Вот некоторые из них:

- большое разнообразие присутствующих подходов в управлении персоналом, объясняется различиями в национальных организационных и институциональных контекстах. Все это привело к следующим проблемам: ни общая профессиональная идеология, не сложился ни единый комплекс профессиональных знаний этой управленческой деятельности;

- кадровая работа все так же находится на периферии внимания руководителей предприятия.

Последняя модель очень сильно отличается от первых двух. Российские кадровые службы только начали осваивать технологии кадрового менеджмента, именно поэтому отличие принятых методов управления персоналом от методологии управления человеческими ресурсами для них очень далека и непонятна.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15-20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина – в практике кадрового менеджмента с 80-х гг. начинает доминировать третья, «архитектурная» модель.

Эта трансформация кадрового менеджмента нашла свое выражение в следующих основных тенденциях:

- в последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;

- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;

- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;

- в условиях растущей конкуренции изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет о консолидации вокруг управленческой «вертикали» всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы – в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

Таким образом, проведенный анализ подходов к трактовке термина «кадровый менеджмент» позволил сформировать авторский подход к трактовке данной категории, а именно, кадровый менеджмент – это целенаправленная деятельность системы управления персоналом, направленная на развитие и эффективное использование трудовых ресурсов.

Авторский подход объясняется тем, что термин «кадровый менеджмент» подразумевает под собой высокопрофессионального управленца в отборе персонала на предприятие.

Цель кадрового менеджмента заключается в удовлетворении потребностей предприятия в образованных кадрах, благодаря которым предприятие получает ту выгоду, на которую оно рассчитывало. К тому же организация дает возможность развиваться каждому работнику, так как сотрудник – это ценный капитал, основной актив организации, который

нужно беречь и давать ему возможность развития в данной фирме для ее дальнейшего процветания. Таким образом, можно отметить, что кадровая политика, а, следовательно, кадровые службы и менеджеры отвечают за развитие фирмы, за ее долгосрочность, эффективность, прибыльность, устойчивость и даже конкурентоспособность.

Кадровый менеджмент, т.е. работа с персоналом, считавшаяся прежде второстепенной, превратился в одну из основных обязанностей руководителей всех уровней и направлений.

К его основным принципам относятся:

- безусловная ориентация на требования законодательства о труде;
- учет не только текущих, но и перспективных потребностей организации в персонале, исходящих из задач ее развития, прогноза рыночной конъюнктуры и тенденций естественного движения рабочей силы;
- соблюдение баланса интересов организации и ее работников;
- создание условий для сокращения числа увольнений и сохранения занятости;
- широкое сотрудничество с профессиональными союзами;
- максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинства.

Система кадрового менеджмента может состоять из тактической и стратегической подсистем. На первую возложены функции организации набора рабочей силы (поиск, собеседование, тестирование, оформление документов); подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров; организация распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников; оценка и выработка рекомендаций об их дальнейшей судьбе; текущий учет и планирование потребностей в течение года на основе анализа их состояния. Стратегическая подсистема кадрового менеджмента ориентирована на разработку перспективной кадровой политики на основе анализа структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства, занятости. Иногда это делается с

помощью специальных консалтинговых организаций, и, хотя оплата их услуг весьма высока, отдача, как показывают исследования, перекрывает затраты.

Основными направлениями кадровой политики могут быть:

- массовая переквалификация персонала в связи с переходом к новым технологиям;
- «омоложение» кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;
- помощь в трудоустройстве при массовых увольнениях;
- привлечение широких слоев рядовых работников к участию в управлении организацией и т.п.

Важной функцией современных кадровых служб является контроллинг персонала. Его задачами являются:

- изучение влияния, которое оказывает существующее распределение сотрудников по рабочим местам на результаты работы по достижению цели организации;
- анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления; координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности организации, особенно в связи с кардинальными преобразованиями в ней.

Еще одной функцией кадровых служб является осуществление кадрового маркетинга, под которым понимается совокупность мероприятий по анализу ожиданий сотрудников в области служебных перемещений, степени вероятности их исполнения, поиску и привлечению на работу в организацию высококвалифицированных специалистов.

Крупные организации обычно проводят последний вид работы самостоятельно, например, отыскивая перспективных молодых людей уже на младших курсах учебных заведений. При условии, что эти люди после завершения образования придут на работу в организацию, им выплачиваются

стипендии за ее счет, оказывается помощь в прохождении производственной практики, написании дипломных работ, предоставляется работа в период каникул.

Небольшие и средние организации, не располагающие необходимыми средствами для таких действий, обращаются к фирмам по подбору кадров или специальным посредническим фирмам, предоставляющим временных работников без установления отношений прямого найма.

Инновационный характер деятельности, приоритетность вопросов качества товаров и услуг изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Отсюда главный стратегический курс нынешнего руководства должен быть направлен на высокий уровень образования, квалификации и этики работников, предоставление им условий для расширения знания и т. п. Поэтому происходит преломление традиционных взглядов управленческого персонала, опирающихся на интуицию и опыт на более научный, позволяющий разработать четкую кадровую политику, способствующую более эффективному использованию трудовых ресурсов.

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики можно реализовать, основываясь на основных элементах кадрового менеджмента, позволяющих согласовать и уравнивать интересы работодателей и работников.

Составные элементы и этапы кадрового менеджмента:

1. Планирование ресурсов: разработка плана будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
4. Определение зарплаты и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. ПрофорIENTATION и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

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

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

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большой или меньшей ответственности, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договоров найма;

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Можно распределить этапы по отдельным управленческим функциям.

Так первый этап (планирование трудовых ресурсов) является ни чем иным как функцией планирования.

Потребность в персонале, его численности на различных предприятиях или фирмах определяется величиной спроса на изготавливаемую ими продукцию, производимые работы или услуги. Процесс планирования включает в себя три этапа: оценка наличных трудовых ресурсов, оценка будущих потребностей, разработка программы развития трудовых ресурсов.

Одна из главных задач кадрового планирования – обеспечение рабочих мест на длительную перспективу с учетом постоянного технического и технологического обновления производства.

Планирование численности кадров предполагает ее расчет на основе полной трудоемкости, т.е. подсчета численности необходимого количества рабочих различных специальностей, способных выполнить весь объем работ

производственной программы. Далее определяется необходимое число специалистов, служащих и управленцев по видам трудоемкости и нормам обслуживания и управляемости.

Численность основных рабочих определяется исходя из плановой или фактической трудоемкости. Исходя из норм обслуживания и числа рабочих мест, определяется численность вспомогательных рабочих.

На нормируемых работах применяется метод расчета трудоемкости. Численность определяется делением установленного объема работ в нормо-часах на полезный фонд времени одного работающего (в часах) и на процент выполнения норм.

Численность рабочих-повременщиков планируют по рабочим местам и по нормам обслуживания.

На основе норм обслуживания, трудоемкости, запланированного объема работ и нормативов численности планируется численность непромышленного персонала. Численность дополнительных рабочих кадров определяют так же, как и потребность в основных кадрах.

Численность специалистов и служащих определяется на основе целей, стратегий деятельности предприятия, структуры и схемы управления им, нормативов, разработанных самим предприятием.

Качественная потребность, т. е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается на основе:

- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
- требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных и рабочих инструкциях, описаниях рабочих мест;
- штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей и рабочих мест;

- документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Для определения общей потребности в персонале суммируется количественная потребность по отдельным качественным критериям. Расчет качественной потребности по профессиям и специальностям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности.

Следует отметить, что принципиальных различий в подходах к определению численности персонала, принятых в отечественной и зарубежной практике, не выявлено.

Функция организации реализуется на этапах набора, отбора адаптации и частично при формировании системы оплаты труда (организация условий работы, к которым относится и разработка основы системы оплаты труда).

Рассмотрим элементы второго этапа кадрового менеджмента - набор персонала.

Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

Источники кадровых ресурсов предприятия бывают внутренними и внешними. Рассмотрим достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами.

Внутренние источники - это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.).

Использование внутренних источников позволяет использовать нематериальные методы стимулирования работников. Возможность самореализации внутри организации и дальнейший профессиональный рост воспринимается работниками как поощрение успешной работы. Также для организации при использовании внутренних источников обеспечения кадрами важно то, что продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Выделим основные источники внешнего набора: Центры занятости; Агентства по найму (кадровые агентства); Самостоятельный поиск через средства массовой информации.

Использование внешних источников также имеет свои плюсы и минусы. Преимущества заключаются в возможности выбора из большого

числа кандидатов. Также новые люди способствуют возникновению новых идей и приемов работы. Сложности заключаются в том, что требуется некоторое время для адаптации нового сотрудника (что связано с временным снижением производительности), а также может возникнуть ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих.

Рассмотрим третий этап кадрового менеджмента - отбор персонала.

Цель профессионального отбора кадров заключается в том, чтобы обеспечить организацию таким персоналом, который по своим индивидуальным качествам может достигнуть высокой эффективности в определенном виде трудовой деятельности при условии получения удовлетворения от избранного ее вида (деятельности).

Для обеспечения эффективного отбора необходимо использовать методы оценки: тестирование; рабочие задания для отбора персонала; метод краткосрочного обучения с последующей оценкой; исследование биографии и проверка рекомендаций; графология; отбор по физическим данным и проверка на использование наркотиков; интервью.

По данным ряда исследователей можно говорить о различиях в экономической эффективности используемых сегодня методов поиска и подбора персонала. В качестве оснований для сравнения этих методов можно остановиться на общих затратах организации, соотнесенных с числом принятых работников.

Определение зарплаты и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

Организация заработной платы на современном предприятии осуществляется в целях формирования адекватного материального стимулирования работников и поддержки трудовой мотивации. Говоря о системах оплаты труда или видах заработной платы, следует рассмотреть деление ее по двум основаниям.

По первому основанию заработная плата делится на два вида: основная и дополнительная. Основная заработная плата начисляется за фактически

проработанное время и выполненные на предприятии работы. Дополнительная заработная плата - это установленные законом выплаты за непроработанное время. К дополнительной заработной плате относятся: оплата отпусков; выходных пособий; льготных часов для подростков.

По второму основанию заработная плата бывает компенсационной и стимулирующей.

Компенсационный характер заработной платы должен ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника. Такая зарплата должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. компенсации должны выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации должно иметь возможности как поощрения, так и наказания в системе компенсации.

Создание условий труда тесно переплетается с функцией мотивации, которую в рамках кадрового менеджмента затруднительно выделить четко, однако обзор литературных источников позволяет говорить о том, что выделение в структуре заработной платы стимулирующей составляющей как раз и представляет собой выполнение мотивирующей функции кадрового менеджера.

К функции мотивации следует отнести и организацию работ по профессиональной ориентации и адаптации работников.

Одной из необходимых, но редко учитываемых как самостоятельный этап управления персоналом элементов кадрового менеджмента можно считать профессионализацию (вхождение человека в профессию), которая направлена на решение проблем, связанных с формированием отношения к

своей профессии, профессиональным совершенствованием, а также сменой вида труда.

Профессиональная пригодность к различным видам трудовой деятельности должна рассматриваться как основа профессионального мастерства с возможностью его формирования и развития в дальнейшем.

Профориентация позволяет выявить и развить интерес и способности человека к определенным профессиям или группам профессий, а также определить степень его пригодности к ним еще до этапа включения в общественное производство. Она помогает человеку сделать обоснованный выбор профессии, сократить сроки ее освоения, повысить производительность труда. Все более активное вовлечение различных групп трудящихся в процессы высвобождения и перераспределения рабочей силы увеличило их потребность в такой помощи. Во многих странах это привело к расширению сферы применения профориентации, которая начала охватывать не только учащуюся молодежь, но и другие группы населения. Расширение связей профориентационных служб с учебными заведениями, предприятиями, органами по труду и увеличение объема выполняемой работы способствовали как дифференциации этих служб и предоставляемых ими услуг, так и их интеграции с другими службами. Это объясняется не только повышением требований со стороны производства к уровню знаний, способностей, квалификации работников, т.е. к их профессиональной пригодности, но и потребностью самих работников в освоении новых профессий (например, в связи с внедрением новой техники и технологии, по состоянию здоровья или с целью трудоустройства)[15].

Управленческий цикл заканчивается функцией контроля. В кадровом менеджменте эту роль выполняет этап оценки трудовой деятельности. Эффективное выполнение управленческого воздействия требует создания критериальной базы, которая позволит проводить оценку эффективности и плановости кадрового менеджмента и выявлять слабые места для

дальнейшего совершенствования. На этом этапе осуществляется разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

В кадровом менеджменте можно выделить и специфические этапы, которые включаются в себя сразу несколько управленческих функций и которые не представляется возможным четко разделить.

Особым элементом современного кадрового менеджмента можно считать и выделение в самостоятельную управленческую сферу организация деятельности по подготовке руководящих кадров, управлению продвижением по службе, разработке программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Особое внимание должно уделяться подготовке резерва руководителей и молодых сотрудников с лидерским потенциалом. В зависимости от того, насколько эффективно работает система подготовки резерва, включающая раннее выявление, определение и развитие потенциала, продвижение по служебной лестнице, во многом зависит успех всей компании, поэтому управление подготовкой кадрового резерва является одним из приоритетов высшего руководства.

Резерв руководителей – это группа сотрудников, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей, сформированная в результате формального «селекционного» процесса. Компания должна постоянно осуществлять целенаправленную работу по развитию и подготовке этой группы к занятию новых должностей. Другое название этой группы – «резерв на выдвижение». При подготовке сотрудника в руководящий резерв основное внимание уделяется его профессиональной компетенции. Успешность работы руководителя зависит не только от качества выполнения должностных функций, но и от стиля ролевого поведения при выполнении этих обязанностей, психологической готовности к деятельности [18].

Несомненно, стимулирующее действие на управленцев и простых работников, находящихся в резерве, оказывают фиксированные сроки

пребывания в качестве претендентов на руководящие должности, которых должно хватать для повышения уровня профессиональной компетентности и выполнения программ самоподготовки.

В соответствии с концепцией кадрового менеджмента в организации и необходимости прогнозирования ее состояния на длительную перспективу следует предусматривать стратегические, тактические и оперативные меры по созданию необходимого кадрового потенциала, обеспечивающего достижение поставленных руководством целей.

Такие меры планируются и реализуются высшим руководством, имеющим право принимать управленческие решения по кадровым вопросам, специалистами кадровой службы как функциональными менеджерами по кадрам и линейными руководителями, имеющими группы работников в своем непосредственном подчинении.

Координирующую роль на всех этапах совместной целенаправленной деятельности органов управления выполняют специалисты кадровой службы, которым принадлежит центральное место в технологии кадрового менеджмента.

На стратегическом этапе в результате совместных действий высшего руководства и специалистов кадровой службы определяются миссия и цели (дерево целей) организации по видам деятельности и уровням управления на длительную перспективу. Соответственно производится выбор рациональной стратегии развития организации на перспективу как основного результата деятельности должностных лиц на этом этапе.

Составной частью стратегии организации является кадровая стратегия, которая в крупных компаниях может иметь определенную самостоятельность, поэтому устно провозглашаться среди руководителей и специалистов как руководство к их целенаправленным действиям или даже может документально оформляться как корпоративный меморандум.

В небольших по масштабам организациях кадровая стратегия может иметь неявный характер, распространяться как руководство к практическим

действиям специалистов кадровой службы и линейных менеджеров по комплектованию кадровыми ресурсами на основе согласованных между ними общих требований, а также перспективе продвижения сотрудников на более высокие административные должности.

На тактическом этапе на основе выбранной кадровой стратегии обосновывается текущая корпоративная кадровая политика не только для организации в целом, но и для основных ее подразделений, которые занимаются специфическими видами деятельности или осуществляют производственную деятельность в особых региональных условиях.

На основе кадровой политики уточняются требования к квалификации руководителей и специалистов, что позволяет всем должностным лицам организации приспособить кадровую политику к изменяющимся требованиям рынка.

Особенностями тактического этапа кадрового менеджмента являются конкретные меры по заключению долгосрочных соглашений с источниками комплектования организации кадровыми ресурсами, центрами повышения квалификации руководителей и специалистов, разработка системы оплаты и стимулирования труда, заблаговременные мероприятия по выращиванию руководящего состава внутри организации и работа с кадровым резервом на основные руководящие должности.

На оперативном этапе кадрового менеджмента осуществляется повседневная творческая работа высшего руководства, специалистов кадровой службы и линейных руководителей по комплектованию, развитию и мотивации труда кадровых ресурсов, которая отражает технологию кадрового менеджмента в виде основных процессов. Их содержание и рекомендации должностным лицам определяются в соответствии с производственными задачами, реальной ситуацией на внешнем рынке труда и в составе трудового коллектива.

Соответственно кадровой службой в зависимости от жизненного цикла организации и интенсивности движения кадровых ресурсов разрабатывается

оперативный план работы с кадрами, включающий определенные разделы по основным направлениям комплектования и развития человеческих ресурсов, или отдельные планы. Оперативный план работы с кадрами предполагает сопоставление целей организации, имеющегося трудового потенциала и потребности в квалифицированных специалистах для выполнения стоящих производственных задач, а также разработку мер по обеспечению эффективности использования человеческих ресурсов.

Степень соответствия количественных и качественных характеристик работников целям и задачам организации обуславливает содержание и специфику оперативного кадрового планирования, применяемые методы работы и необходимую глубину прогнозирования состояния кадрового потенциала.

Технология оперативного кадрового планирования включает определение количественных и качественных характеристик работников с учетом набора и перемещения руководящего состава и специалистов, маневра кадровыми ресурсами, увольнения работников в связи с достижением пенсионного возраста.

Планируются обучение и повышение квалификации руководящего состава и ключевых специалистов, переподготовка и участие в краткосрочных курсах. На основе плана составляются заявки в центры обучения, предусматривается соответствующее финансирование затрат и прогнозируется профессионально-служебное продвижение перспективных сотрудников после обучения и повышения квалификации.

Перспективные руководители различных уровней и специалисты в плановом порядке направляются в ведущие отечественные и зарубежные фирмы для обновления знаний, изучения и распространения передового опыта, подготовки к занятию будущих вакантных должностей, приобретения навыков работы с учетом новых технологий. Соответственно составляются заявки в заинтересованные фирмы, согласовываются сроки и порядок финансирования затрат.

Планируются мероприятия по обеспечению безопасных и благоприятных условий труда работников, что связано с развитием производственной и социальной инфраструктуры организации, оснащением рабочих мест современными техническими средствами и проведением профилактических работ на технологическом оборудовании, социальным развитием трудового коллектива.

В плане могут найти отражение также мероприятия по организации общественного питания работников, включая обеспечение буфетами, рабочими столовыми, кафетериями и другими объектами, обеспечивающими сохранение здоровья сотрудников. В крупных фирмах предусматриваются ведомственные медицинские учреждения, включая медпункты, поликлиники, медицинские центры или медсанчасти, санатории-профилактории.

Предусматриваются сроки и общий порядок проведения очередной (итоговой) аттестации, состав аттестационной комиссии, мероприятия методической работы специалистов кадровой службы по формированию и обновлению кадрового резерва и деловой карьеры сотрудников, по сокращению текучести кадров.

Практически все разделы оперативного плана работы с кадрами могут быть реализованы при выделении руководством организации соответствующих финансовых средств.

1.3. Направления модернизации модели кадрового менеджмента на предприятии

Политика предприятия в области кадрового менеджмента – это концепция, в которой сформирована ключевая идея (замысел) кадровой стратегии организации в целом и каждого уровня управления в частности. Она основывается на маркетинговых исследованиях в области персонала, оценке реального (текущего) состояния дел и выявленных рисков, анализе причин, обстоятельств текучести кадров, низкой профессиональной компетентности, экономической и производственной составляющей и предполагает поиск альтернативных вариантов решений и выбор оптимального в результате их анализа и разработку обязательств работодателя в области кадрового менеджмента. Политика предприятия определяет приоритетные направления деятельности в кадровых вопросах и обязательства предприятия в соответствии с нормативами трудового законодательства, что предъявляет особые требования к систематическому и непрерывному обновлению нормативной базы, содержащей необходимую для предприятия информацию. Основной принцип политики предприятия в области кадрового менеджмента – обеспечение профессионального роста сотрудников, сохранение жизни и здоровья работников предприятия, создание благоприятных производственных, экономических и социальных условий. С точки зрения управления персоналом топ-менеджеры считают, что исправить ситуацию смогут следующие основные направления такой политики (рис. 1).

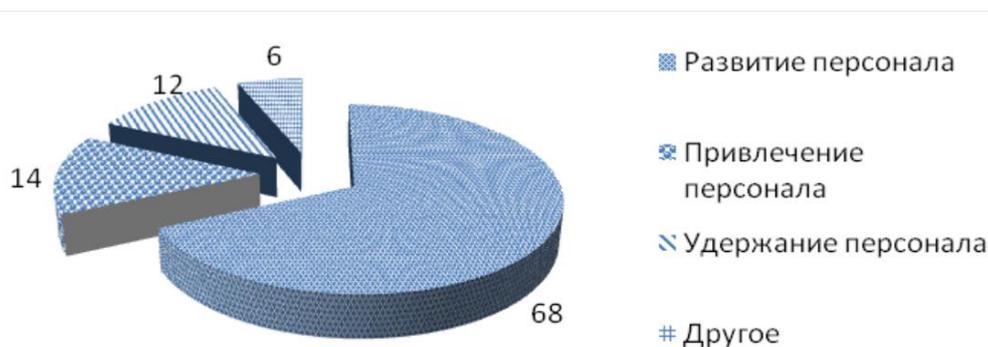


Рисунок 1 – Направления политики управления персоналом, %

Планирование (разработка плана действий) основывается на установлении приоритетов в области кадрового менеджмента предприятия и включает постановку реально достижимых целей и задач, выбор способов и методов управления процессом по претворению политики предприятия в жизнь, четкое распределение ответственности.

Правильно сформулированная цель карьерной стратегии позволяет оперативно реагировать на изменение условий деятельности организации с учетом реальной экономической политики, соотносить деятельность различных уровней управления в организации и функциональных служб, повышать индивидуальную ответственность за качество своего трудового потенциала. Данный этап должен отвечать следующим требованиям: обеспечивать соблюдение законодательства по охране труда, включать необходимые элементы системы, разработку и утверждение целевых и плановых показателей в кадровой деятельности и обеспечивать постоянный и непрерывный рост профессионализма сотрудников, мотивационные механизмы повышения лояльности кадров. Внедрение и функционирование (организация) направлены на реализацию политики в достижении запланированных целей и поставленных задач, обеспечивает координацию и регулирование всех действий по выполнению плана с учетом распределения ответственности и мотивации сотрудников и запланированных показателей по развитию кадрового потенциала. Подразумевает целенаправленное обучение, в том числе, за счет использования внутренних резервов, специализированных программ развития персонала, интернет-ресурсов, а также необходимое информирование и повышение профессиональной компетентности сотрудников в вопросах производства, профессионального саморазвития, управления документами, контрольными операциями по выявлению профессиональных рисков, нарушению производственной дисциплины. Оценка предполагает проведение мониторинга, наблюдение за тенденциями, осуществление анализа результативности, контроля, учета и

оценивания полученных результатов в соответствии с поставленными целями.

Для регулярной оценки разрабатывается план внутренних проверок, определяются ответственные и разрабатываются формы необходимой отчетности. Коррекция позволяет своевременно вносить изменения в план с целью достижения лучших результатов, а также осуществлять предупредительные и последовательные действия, обеспечивающие возможность адаптации к изменяющимся обстоятельствам, влиять на процесс формирования культуры профессиональной деятельности. Изменения должны отражать характер конкретных достижений, обеспечивающих улучшение показателей (например, совершенствование производственных и экономических показателей, новые законодательные документы, требующие (предписывающие) пересмотр организации кадровых вопросов на предприятии, результаты проводимой аттестации сотрудников др. Корректирующие и предупреждающие действия направлены на устранение, ограничение и минимизацию опасностей и рисков, связанных с проблемами управления человеческими ресурсами.

Совершенствование определяет направления, обеспечивающие анализ функционирования системы на ее соответствие принятой политике, а также постоянные улучшения системы управления кадрами. Система управления кадрами, разрабатываемая на предприятии, определяет способ развития и построения карьеры сотрудников, способствуя достижению как индивидуального профессионального успеха, так и повышению конкурентных преимуществ всей организации.

Результатом эффективного кадрового менеджмента становится:

– комплекс умений специалистов по подбору персонала в вопросах достижения реальных показателей развития в соответствии с кадровой политикой предприятия, отражающей состояние современного рынка труда и актуальность поставленной профессиональной задачи;

– эффективный, профессионально организованный отбор и выбор лучших кандидатов на конкретную должность в соответствии с их индивидуально-личностными особенностями и требованиями профессии;

– стремление к постоянному саморазвитию, самоуправлению и самообучению, умение управлять своим временем, ставить цель, планировать деятельность и качественно ее выполнять, при необходимости – корректировать, уверенность и целеустремленность в достижении результатов, способность к обдуманым и ответственным поступкам и решениям;

– коммуникативные и информационные навыки работы с различными источниками, позволяющие грамотно размещать информацию; конструктивно взаимодействовать с потенциальными работниками.

Таким образом, преимуществом разработки и внедрения системы управления кадровой политикой на предприятии становится повышение количественных и качественных показателей, проявляющихся в улучшении условий производственной деятельности, снижении текучести кадров, росте профессионального мастерства, лояльности персонала к организации, развитию корпоративной культуры, что обеспечивает экономическую стабильность, высокий имидж и конкурентоспособность предприятия.

Кадровый менеджмент охватывает настолько широкую сферу хозяйственной деятельности организации и управления ею, что рассмотреть все имеющиеся и используемые в современных организациях технологии управления кадрами в рамках настоящего исследования представляется затруднительным. Поэтому акцентируем внимание на тех технологиях, которые являются для современных организаций действительно новыми и нетрадиционными.

Технология управления как экономическая категория предполагает создание единой системы методов и средств, которые позволяют сформировать у работников того или иного параметра. Условно говоря, при помощи технологии и применяя ее, организация производит некий продукт,

закрывающийся во взаимосвязанных характеристиках работников для достижения целей организации.

В связи с этим следует выделить те характеристики, которые должны быть ключевыми в параметрах персонала современной организации:

- обладание возможностями для постоянного саморазвития;
- наличие возможностей для развития вместе с организацией.

Это основные параметры, которые следует выделять при разработке современных технологий управления персоналом. Для того, чтобы сформировать эти параметры следует предусмотреть некоторые направления технологии управления:

- 1) инструменты, используемые для развития персонала;
- 2) инструменты, используемые для обеспечения организации персоналом с заданными параметрами
- 3) инструменты для формирования оптимального лидерского потенциала в объеме и количестве, необходимых для достижения целей менеджмента организации;
- 4) наличие не просто персонала, а единой сплоченной команды, которая будет работать максимально эффективно;
- 5) наличие синергического эффекта при управлении персоналом, для чего используется технология формирования корпоративной культуры;
- 6) рациональность использования заложенных в персонале характеристик.

Рассмотрим основные характеристики, которые позволяют эффективно управлять персоналом современной организации.

1. Технологии развития персонала: адаптация, карьера, обучение, кадровый резерв.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. По мнению и данным экономистов квалификация рабочих морально устаревает через

каждые 10 лет, а потому каждая организация должна поддерживать соответствие между требованиями современного бизнеса и квалификацией кадров. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране и на денежном рынке, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, солидности, репрезентативности и трезвого расчета.

Существуют различные формы, методы и подходы к профессиональному росту управленческого персонала. К ним относятся деловые игры, решение конкретных практических задач, анализ конкретных управленческих ситуаций, использование дискуссий, как инструмента получения новых знаний и выработка оптимальных вариантов управленческих решений, социально-психологический тренинг, программное обучение. Независимо от характера повышения квалификации разработка методов переподготовки основывается на соблюдении ряда обязательных принципов.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает: ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации; регулярное информирование и консультирование по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам; разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры; перемещение работников по трем направлениям:

- 1) продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста;
- 2) горизонтальное перемещение (ротация);
- 3) понижение.

Одним из важнейших элементов системы служебно-профессионального продвижения и управления им является формирование в организации кадрового резерва для управленческого персонала.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, т.к. позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Резерв кадров - это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Исходные данные для формирования резерва: профессиональный отбор кадров; модели рабочих мест: результаты аттестации кадров; философия предприятия; кадровые (личные) дела сотрудников; штатное расписание предприятия: планы служебной карьеры.

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это – должности высших руководителей, оказывающие исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить к работе на высокой должности будущих руководителей – наиважнейший фактор успеха в конкурентной борьбе.

Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Не случайно высшие руководители принимают непосредственное участие в этом процессе.

2. Технологии формирования персонала: анализ кадрового потенциала, подбор персонала.

Под кадровой политикой понимается общие установки и целенаправленная деятельность органов управления по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию.

Сущность кадровой политики на предприятии состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных работников, в создании условий для реализации ими своего

профессионального потенциала для эффективного функционирования предприятия.

Главной целью кадровой политики является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей предприятия.

Современное понимание кадровой политики рассматривается как единство следующих мер: обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой; создание мотивации работника на высокопроизводительный, эффективный труд.

Кадровой политикой занимаются все уровни управления предприятием: высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба.

Принципы кадровой политики – это правила, основные положения и нормы которыми должны следовать руководители и специалисты в процессе работы с персоналом.

В отечественной теории управления выделяют следующие принципы работы с кадрами:

- подбора кадров по деловым качествам. Обеспечение подбора кадров по деловым качествам предполагает определенные критерии, процедуры, правила закрепленные в нормах права, которые не только помогают руководителю принять верное решение, но и препятствуют проявлению в этом вопросе ошибок;

- сочетания преемственности и сменяемости кадров. Он заключается в использовании навыков и знаний опытных кадров с выдвижением молодых, перспективных работников и постоянного обновления кадров;

- подконтрольности и подотчетности кадров.

- законности. Он достигается, прежде всего, наличием правового регулирования вопросов формирования кадров. В праве закреплены методы осуществления кадровой политики, особенно, связанные с подбором и расстановкой, продвижение кадров, контролем за их деятельностью;

- плановости в кадровой политике;
- научности.

Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы работы с персоналом:

- пожизненного найма;
- контроля исполнения заданий, основанного на доверии;
- консенсуального принятия решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

3. Технологии выявления и использования лидерского потенциала персонала.

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет непринудительное влияние. Лидерство не связано с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленными положением в организации (должность, позиция) или официальными полномочиями. Оно предполагает взаимодействие людей и поддержку лидера членами группы, в которую он включен. Все перечисленное относится к неформальному лидерству. Руководители рассматриваются как формальные лидеры, которые одновременно могут быть неформальными лидерами или не быть таковыми.

Ключевой фигурой формальной организации является лидер или администратор. Его роль и значение в современном обществе трудно переоценить: в развитых странах тратятся огромные ресурсы для подготовки профессиональных менеджеров-администраторов. Эта задача особенно остро стоит перед Россией, имеющей весьма ограниченный опыт подготовки менеджеров, обладающих навыками руководства в условиях рыночной экономики. Решение ее во многом зависит от выработки правильных, адекватных представлений о том, какими качествами должен обладать менеджер, работающий в современных условиях. То, что менеджер, управляющий поведением других людей должен обладать лидерскими качествами, ни у кого из исследователей и наиболее успешных практиков

управления не вызывает сомнения. Другое дело, в какой мере каков тот необходимый уровень лидерских качеств, который позволяет менеджеру быть эффективным.

Успешность лидера в значительной степени зависит от согласованности индивидуального стиля со средой.

Использование лидерского потенциала работников (и его развитие) заключается не только в том, что лидера можно использовать в качестве управляющего, а, прежде всего, в том, чтобы выявить в коллективе лидеров и определить, характер и природу такого лидерства, а также возможностей его использования. Основной задачей рассматриваемой технологии является формирование таких условий труда персонала, которые позволят максимально эффективно выявить и использовать те лидерские качества, которые имеются у всех работников в той или иной мере. Кроме того, используя данную технологию, руководство может более качественно распределять функции и ответственность между работниками с учетом не только индивидуальной мотивации к труду, но и с учетом психологической природы формирования или отсутствия лидерских качеств в каждом работнике.

4. Формирование команды.

Восприятие коллектива со знаком «плюс» или со знаком «минус» зависит от множества факторов, прежде всего - от стиля управления, принятого в компании. Так, например, в фирмах-системах, с жестким иерархичным управлением, коллектив, скорее, напоминает армейское подразделение со всеми его достоинствами и недостатками. В фирмах-семьях, где микроклимат в значительной степени определяется традициями и личными взаимоотношениями, коллектив зачастую выступает в роли «Большого брата», где сотрудники пристально наблюдают друг за другом. В такую «семью» трудно вписаться новичку, в том числе и новичку-руководителю.

Независимо от сферы деятельности компании, пресловутые «настроения в коллективе» служат своего рода лакмусовой бумажкой, индикатором ее положения на рынке и финансовой устойчивости. Известно, что даже отдельные нелояльные сотрудники могут сильно осложнить компании жизнь, а нелояльный коллектив – и вовсе стать серьезным тормозом для решения поставленных задач. Вот почему в корпорациях зачастую прямо противопоставляют понятия коллектива и команды, причем команда воспринимается как панацея от всех бед и обязательное условие достижения быстрого успеха в бизнесе. Но такой подход не всегда оправдан.

Главный отличительный признак команды – существование общей цели, которая разделяется всеми участниками процесса и каждый несет ответственность за ее достижение. На определенном этапе наступает «момент истины», и успех всей команды становится для участников важнее их личных интересов. Но это не означает, что команда обезличивает людей – просто приоритеты расставляются по-другому.

5. Формирование корпоративной культуры.

С течением времени, а также под воздействием обстоятельств, культура может претерпевать изменения. Поэтому следует знать, как проводить изменения такого рода. Важно определение факта изменения культуры. Когда изменения происходят в поведении организации, то определить это несложно, так как все как бы лежит на поверхности. В случае с культурой изменения происходят в умах людей и трудно быть уверенным, произошли изменения или нет. Хорошей проверкой результативности изменения культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера - проводника новой культуры люди продолжают вести себя по-новому. Если руководство организации пытается выяснить, произошли ли изменения в культуре, то это косвенно свидетельствует о том, удалось ли на самом деле этого достичь или нет.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению

поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности.

Широко известно, что многие творческие группы и организации в науке, образовании и искусстве, функционирующие на свободной коммерческой основе, во многом добились успехов в силу именно вышеприведенных обстоятельств, поверив в свои способности делать дело по-новому и достигнув для себя внутреннего согласия с этим через принятие новой культуры.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение «выстраивать», выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений. Российские компании только тогда смогут реально конкурировать с западными компаниями, когда смогут сравняться с ними не только по технической оснащенности, но и по искусству управления социальной структурой, составляющей ядро организации.

6. Технология рационального использования персонала.

Исходные положения данной технологии заключаются в следующем: обеспечение рациональной занятости работников; обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода; обеспечение соответствия трудового потенциала работника и его психофизиологических данных требованиям рабочих мест и производства в целом; периодический переход работника с одного рабочего места на другое, обеспечивающий разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства; обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых позволяет чередовать нагрузки на различные части тела и органы чувств человека.

Рациональное использование персонала включает: достижение количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и

работников; распространение гибких форм занятости; уточнение и конкретизацию границ использования персонала с учетом текущих и будущих потребностей организации; обеспечение условий и организации труда, способствующих полной реализации трудового потенциала работника; дифференцированный подход к занятости работников на различных стадиях их жизненного цикла: обучения, работы, предпенсионного и пенсионного возраста.

Технологии кадрового менеджмента предполагают создание определенной последовательности действий и этапов по организации процесса управления работой персонала на предприятии.

В свою очередь управление персоналом - одна из ключевых функций, которая обязательно реализуется в любой отрасли с любым штатом. Не всегда для этого необходимо создание специальной службы или привлечение свободных финансовых средств. Но наличие четких технологий управления и действий менеджмента компании для эффективной работы с персоналом обязательно.

Выводы по первой главе

В первом параграфе «Состояние проблемы кадрового менеджмента на предприятии в существующей теории и практике менеджмента» нами были проанализированы основные дефиниции в области кадрового менеджмента.

Выделяют следующие ключевые проблемы современного менеджмента персонала:

проблема «отличника». Чаще всего руководителем становится лучший из всех сотрудник, и он обычно может знать только узкую специальность работы, возможно даже только свою область работы, а вот в остальные специальности может даже не вникать. Поэтому такой руководитель может допускать грубые ошибки в управлении персоналом;

проблема, которая имеет название «свой парень». Роль управления рабочими кадрами предприятия с самого начала носит характер противостояния (конфронтационный) по отношению к работникам. Директору организации зачастую приходится иметь дело с возникающим сопротивлением и бороться с ним. Многим работникам тяжело от конфликтов с другими своими сотрудниками в психологическом плане, потому, что они проводят много времени вместе на работе;

синдром позитивной проекции. Суть этой проблемы в том, что у руководителя может проявляться стремление приписывать свои черты характера персоналу. Директор может ставить себя на место сотрудника в любой ситуации и решать, как бы он поступил, будь на его месте. Такое поведение неправильное, потому что каждый работник – это индивидуальная личность со своими особенностями характера и своим взглядом на ситуацию;

проблема «старшего». Работники довольно часто могут наблюдать за руководителем. Бывает такое, когда директор явно подчеркивает дистанцию между собой и своими сотрудниками. Если он и сохраняет управляемость, то только на уровне жестких претензий и требований;

проблема ожидания героя. Рассматривая претензии и требования руководителя к персоналу, можно подумать, что многие из них в ожидании героя, который сможет быстро решить все существенные проблемы на фирме с помощью своей смекалки и ума, будет своевременно выполнять правильно все задания и находить для себя дополнительную работу самостоятельно. А также не задавать лишних вопросов и задерживаться на работе. Но в силу того, что на рынке труда таких сотрудников сейчас нет, то все современные проблемы относительно управления персоналом сваливаются на самих работников;

проблема, которая называется «звезды цирка». Руководитель считает, что если наемник получает определенную зарплату, то он обязуется работать на износ; проблема огромной разницы в заработной плате между начальником и работником. Многие сотрудники могут быть недовольны, если возникает такая проблема;

проблема текучки кадров. Часто учреждения не в силах контролировать текучесть кадров, а причина этому – неэффективное использование работы персонала, распределения зарплаты, непродуманное формирование кадровой политики. А также частыми являются случаи, когда компании не хотят привлекать к работе молодых специалистов и много хороших и ответственных из них остаются без работы.

Практика подтверждает, что сегодня человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей. Какими бы благоприятными не были внешние условия, прекрасные идеи, новейшие технологии, без хорошо подготовленного персонала нельзя достичь высокой эффективности работы. Вложения в усиление роли HR-подразделений становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания современных организаций.

Во втором параграфе **«Характеристика модели кадрового менеджмента на предприятии».**

Таким образом, проведенный анализ подходов к трактовке термина «кадровый менеджмент» позволил сформировать авторский подход к трактовке данной категории, а именно, кадровый менеджмент – это целенаправленная деятельность системы управления персоналом, направленная на развитие и эффективное использование трудовых ресурсов. Термин «кадровый менеджмент» подразумевает под собой высокопрофессионального управленца в отборе персонала на предприятие.

В третьем параграфе **«Направления модернизации модели кадрового менеджмента на предприятии».**

В последнее время все большее количество руководителей осознают важную роль персонала в хозяйствующих субъектах и приходят к выводу о том, что только целенаправленная и постоянная работа с персоналом может принести успех. Главной задачей руководства становится нахождение таких принципов и механизмов, которые позволят создавать эффективную систему управления персоналом, ориентированную на взаимовыгодное стратегическое сотрудничество организации и ее сотрудников. Для построения эффективной системы управления персоналом необходимо наличие целенаправленного управленческого воздействия на персонал, которое обеспечивается в процессе кадрового менеджмента.

Глава 2. Практическая работа модернизации модели кадрового менеджмента в ОКУ ЦЗН г. Верхний Уфалей

2.1. Анализ кадрового менеджмента ОКУ ЦЗН г. Верхний Уфалей

База исследования – ОКУ ЦЗН г. Верхний Уфалей. Решением исполнительного комитета Верхнеуфалейского городского Совета народных депутатов от 11 июля 1991 года №264 создано Верхнеуфалейское городское бюро занятости населения на базе бюро по трудоустройству населения.

Приказом начальника Департамента федеральной государственной службы занятости населения по Челябинской области N 183 от 01 июля 1996 года.

Управлению ФСЗН по г. Верхнему Уфалею присвоен статус модельного центра областного значения.

С ноября 2008 года руководителем городской службы занятости стала Харисова Альбина Абдрахмановна, что подтверждает непрерывную связь между поколениями специалистов центра. Молодой по возрасту директор приступил к обязанностям не в самый простой период экономического кризиса, в своем начинание ей пригодился многолетний опыт работы в службе занятости с 1993 года, в том числе на руководящей должности главного бухгалтера.

Сегодня в службе занятости работают 17 специалистов административно-управленческого персонала.

Основные задачи ОКУ ЦЗН – это, во-первых, обеспечение государственных гарантий в области занятости населения, во-вторых, оказание государственных услуг в сфере содействия занятости и защиты от безработицы.

ОКУ ЦЗН осуществляет следующие функции:

– регистрирует граждан в целях поиска подходящей работы и безработных граждан;

- оказывает государственные услуги по содействию гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям в подборе необходимых работников;
- информированию о положении на рынке труда; организации ярмарок вакансий и учебных рабочих мест;
- по организации профессиональной ориентации граждан в целях выбора профессии, трудоустройства, профессионального обучения;
- по психологической поддержке, профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации безработных граждан;
- по осуществлению социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными;
- по организации проведения оплачиваемых общественных работ;
- организации временного трудоустройства безработных граждан, испытывающих трудности в поиске работы, безработных граждан в возрасте от 18 до 20 лет из числа выпускников учреждений начального и среднего профессионального образования, ищущих работу впервые, несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет в свободное от учебы время;
- по социальной адаптации безработных на рынке труда; по содействию самозанятости безработных граждан;
- по содействию гражданам в переселении для работы в сельской местности; реализует программы, предусматривающие мероприятия по содействию занятости населения, включая программы содействия занятости граждан, находящихся под риском увольнения, а также граждан, испытывающих трудности в поиске работы;
- осуществляет функции получателя бюджетных средств, предусмотренных на содержание ГУ ЦЗН и реализацию возложенных на него функций;

– в установленном Законом от 21.07.2005 № 94-ФЗ порядке выступает заказчиком и заключает государственные контракты на размещение заказов и поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для своих нужд при наличии соответствующих полномочий;

– осуществляет иные функции, если они предусмотрены федеральными законами, нормативно-правовыми актами Правительства РФ и Челябинской области.

Для более подробного изучения деятельности ОКУ «Центр занятости населения» ниже представлена таблица основных экономических показателей предприятия за исследуемый период 2016-2017 гг.

Организационно-экономические показатели деятельности ГУ «ЦЗН» представлены в таблице 4.

В 2016 г. численность персонала составила 138 человек, а среднемесячная заработная плата составила 10 500 руб., что в итоге дает нам фонд заработной платы 1 449 000 руб. Среднегодовая стоимость основных средств – 674 000 руб. Субвенции из Федерального бюджета 863 000 руб.

В 2017 г. фонд оплаты труда вырос на 993,6 руб. и составил 1 531 800 руб. Это обусловлено повышением среднемесячной заработной платы на 600 руб. Количество безработных граждан, состоящих на учете в ЦЗН, составляет 693 чел. Это на 17 чел. больше, чем в 2016 г.

В 2018 г. среднегодовая стоимость основных средств составляет 696 400 руб., количество безработных граждан, состоящих на учете в ЦЗН – 711 чел. Субвенции из Федерального бюджета возросли до 911 000 руб.

Таблица 4

Организационно-экономические показатели ОКУ «ЦЗН» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Изменение 2018/2016	
				Абс.изм. (+/-)	Темп прироста, %

Численность работающих, чел	138	135	130	-8	-5,7
Средняя заработная плата работника в месяц, тыс. руб.	10,5	11,1	11,9	1,4	9,7
Фонд заработной платы, тыс. руб.	1449	1531,8	1547	98	3,76
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	674	573,8	696,4	22,4	3,33
Количество безработных граждан, состоящих на учете в Центре занятости, чел	710	693	711	1	0,14
Субвенции из Федерального бюджета, тыс. руб.	863	899	911	48	25,9
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	174	181,2	190,8	16,8	9,7

Количество сотрудников ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхнего Уфалея в составляет 130 человек. Из них 92 сотрудника - женщины, что составляет 70,7% от общего числа сотрудников, 38 мужчин или 30,3% (рисунок 2).

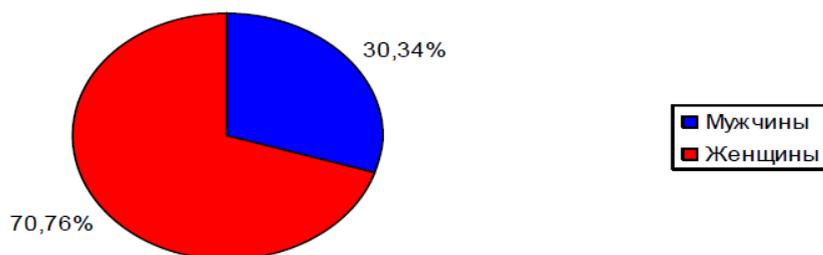


Рисунок 2 - Процентное соотношение мужчин и женщин в ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхнего Уфалея

Возрастной состав сотрудников колеблется от 21 до 60 лет.

На рисунке 3 представлен возрастная категория сотрудников на 10.01.2019 г. в процентном выражении.

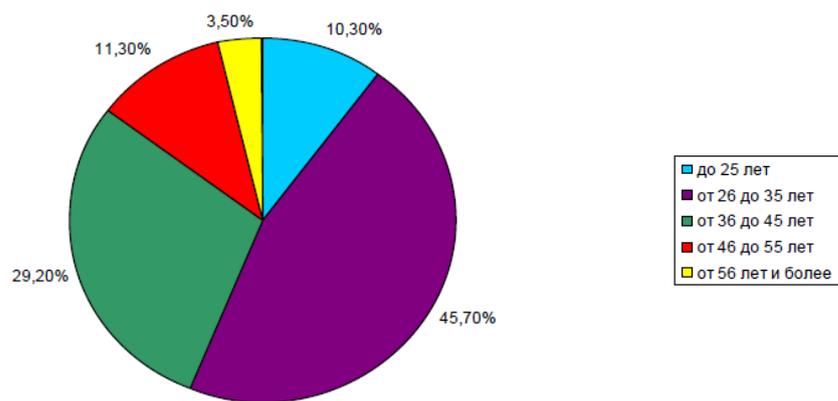


Рисунок 3 – Возрастная категория сотрудников в ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхнего Уфалея

Из рисунка 3 видно, что основной состав работников в учреждении, а именно 85,2%, находятся в возрасте до 45 лет, пенсионного возраста – 14,8%.

В ОКУ «Центр занятости населения» работает 3 категории сотрудников:

1 категория: руководители - 25 чел.;

2 категория: специалисты - 67 чел.;

3 категория: обслуживающий персонал - 41 чел.

На рисунке 4 представлена структура персонала по выполняемым функциям.

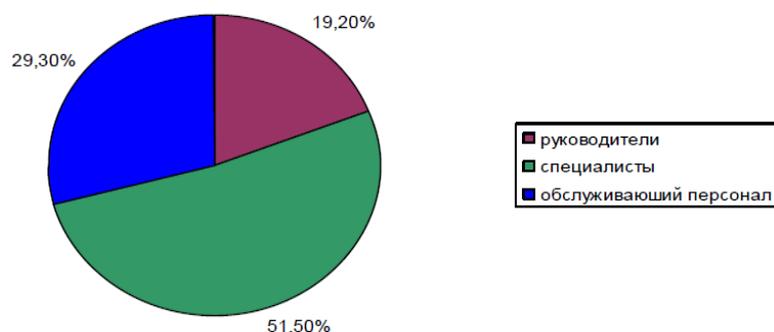


Рисунок 4 - Структура персонала ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхнего Уфалея

Образовательный уровень ОКУ «Центр занятости населения» представлен на рисунке 5.

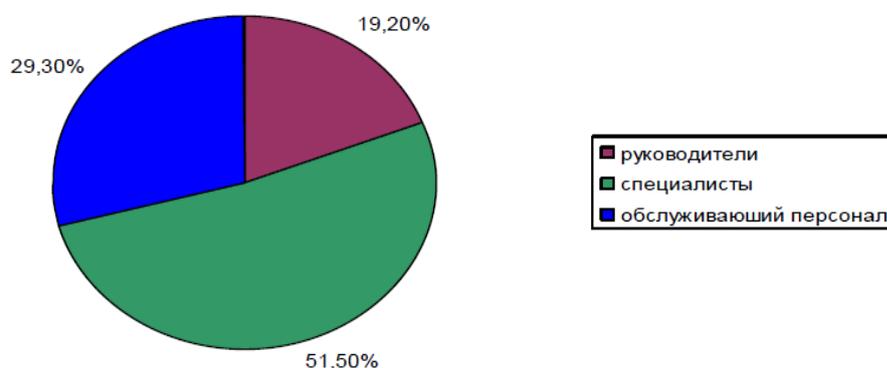


Рисунок 5 – Уровень образования сотрудников ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхнего Уфалея

Из данных, которые представлены на рисунке 5 видно, что квалификация сотрудников высокая, поскольку 58% из них имеют высшее образование, 25% со средним профессиональным образованием. Это показывает, что ОКУ «Центр занятости населения» имеет высокий уровень образования.

Распределение работников по количеству лет стажа работы в учреждении выглядит следующим образом (рисунок 6).

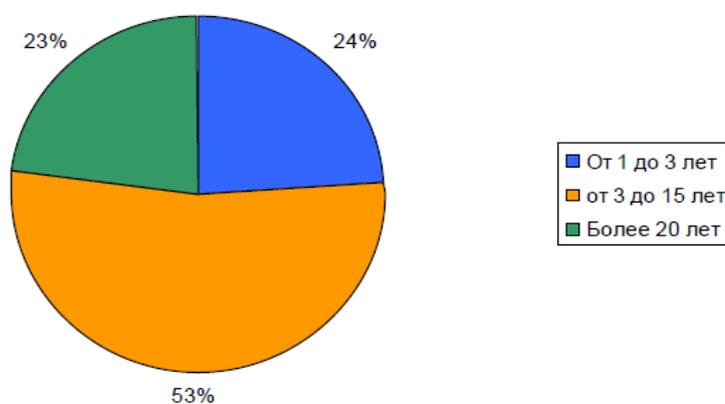


Рисунок 6 - Распределение работников по количеству лет стажа работы ГУ «ЦЗН» г. Верхний Уфалей

Основная часть сотрудников учреждения – 53% имеет стаж работы в учреждении от 3 до 15 лет, 23% сотрудников работает более 20 лет и 24% сотрудников имеют стаж работы от 1 до 3 лет.

Анализ структуры выбытия персонала будет проводиться по следующим показателям:

1. Количество выбывшего персонала с разбивкой по годам 2016, 2017, 2018 г.;

2. Возраст персонала;

Количество выбывшего персонала представлено на рисунке 7.

Рисунок 7 – Количество выбывшего персонала в ГУ «ЦЗН» г. Верхний Уфалей

По итогам рисунка 7 можно сделать вывод, о том, что количество выбывшего персонала в 2018 г. по сравнению с 2016 г. возросло до 7 % текучести, что является негативным показателем для всего филиала в целом.

При анализе причин увольнения по итогам анкетирования выбытия персонала (анкета при увольнении заполняется анонимно и по желанию). Результаты представлены на рисунке 8.

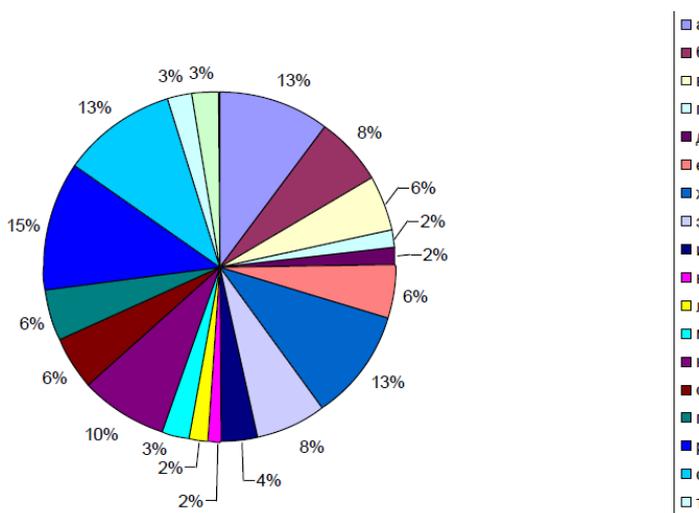


Рисунок 8 – Причины увольнения выбывшего персонала в ГУ «ЦЗН» г. Верхний Уфалей

Отсюда можно выделить основные причины ухода сотрудников:

1. Новое место работы
2. Изменение личных обстоятельств
3. Низкая заработная плата
4. Высокая напряженность

В связи с увеличением текучести кадров необходимо провести анализ кадровой политики для сотрудников.

Осуществление целей и задач управления персоналом происходит через кадровую политику.

Кадровая политика представляет собой линию поведения в работе с персоналом. Главным объектом кадровой политики учреждения является персонал.

Главный принцип кадровой политики ГУСО «Центр занятости населения» является, сохранение ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню. Учреждение рассматривает персонал как стратегический актив, а расходы на персонал - как долгосрочные инвестиции в развитие. Кадровая политика учреждения направлена на организацию эффективной работы персонала, от деятельности которого зависит выполнение поставленных задач и достижение целей организации.

ОКУ «Центр занятости населения» предлагает своим сотрудникам возможность профессионального и карьерного роста, рыночный уровень компенсаций, широкую программу социальных льгот.

Кадровая политика включает в себя:

- создание результативной системы планирования и карьерного развития, профессионального роста;
- управления кадровым потенциалом;
- модернизация и развития системы обучения персонала.

Организационный отдел по работе с персоналом ОКУ «Центр занятости населения» выполняет следующие функции:

Функции организационного отдела

1. Определение текущей потребности в кадрах и источников комплектования специалистов, требуемых профессий, специальностей, и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем Центра, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

2. Подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности.

3. Оформление приёма, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, и приказами директора Центра.

4. Организация проведения аттестации работников.

5. Организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров.

6. Составление графиков отпусков, учёт использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утверждёнными графиками.

7. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением.

ОКУ «Центр занятости населения» при реализации кадровой политики ориентируется на всестороннее развитие профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудников, предлагая новые источники мотивации; приветствует новаторские и гибкие подходы к работе, внедряя систему обратной связи; поддерживает современную корпоративную культуру, опираясь на традиционные корпоративные ценности.

Планирование персонала ориентировано на долгосрочную перспективу и направлено на достижение целей кадровой политики учреждения.

Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Когда в учреждение приходит перспективный сотрудник, то ему сразу же дают понять, что на него возлагают особые надежды.

Для обучения перспективных сотрудников в учреждении действует специальные программы обучения, семинары, тренинги. В учреждении принята система аттестации сотрудников и проходит она раз в три года. Аттестация кадров в учреждениях проводится в целях повышения эффективности использования кадрового потенциала. Аттестация проводится в форме собеседования и тестирования. Основные задачи аттестации показаны на рисунке 9.



Рисунок 9 – Основные задачи аттестации

Оплата труда работников Центра занятости населения определяется из:

а) минимальных должностных окладов, минимальной ставки заработной платы.

б) повышающих коэффициентов, применяемых к минимальным размерам окладов (минимальным размерам должностных окладов), минимальным размерам ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам;

в) выплат компенсационного характера, устанавливаемых в процентном отношении к должностному окладу, ставке заработной платы;

г) выплат стимулирующего характера, устанавливаемых в процентном отношении к должностному окладу, ставке заработной платы.

Фонд оплаты труда работников Центра занятости населения формируется исходя из объема соответствующих лимитов бюджетных обязательств областного бюджета.

В целях поощрения сотрудников учреждения выплачиваются выплаты стимулирующего характера. Устанавливаются выплаты следующего характера:

1. Премияльные выплаты по итогам работы;
2. Выплаты за качество выполненной работы
3. Выплаты за стаж работы, выслугу лет.

Премия по итогам работы выплачивается за месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев, год с целью поощрения работников за общие результаты труда по итогам работы за установленный период. Так же в пределах средств фонда оплаты труда сотрудникам оказывается материальная помощь.

Кадровая политика по указанным направлениям осуществляется достаточно эффективно и способствует достижению цели учреждения.

В рамках изучения кадровой политики и анализа проблем с текучестью кадров рассмотрим вопросы подбора и адаптации персонала.

Методами организационной диагностики, которые использовались для исследования работы по управлению подбором и адаптацией персонала в ОКУ «Центр занятости населения» являются методы:

1. Анкетирование сотрудников (приложение 1).

Анкетирование, представляет собой мероприятие в виде опроса в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков.

Данный метод обладает следующими достоинствами:

- высокой оперативностью получения информации;
- возможностью организации массовых обследований;

– сравнительно малой трудоемкостью процедур подготовки и проведения исследований, обработки их результатов;

– отсутствием влияния личности и поведения опрашиваемого на работу респондентов;

Проведя опрос сотрудников ОКУ «Центр занятости населения» получили важную информацию. Отвечая на вопрос о том, чьей помощью сотрудники воспользуются, 32% решили справиться самостоятельно, а 60% выбрали своих коллег по отделу. И всего 8% выбрали «помощь руководства». Вероятнее всего, это связано с плотным графиком руководителей, или со страхом сотрудника показать себя не компетентным. Оценив ответы видно, что руководство организации не активно вовлечено в процесс адаптации новых сотрудников. Эту же ситуацию подтверждают ответы на вопрос о том, кто повлиял на адаптацию. 80% сотрудников выбрали коллег, а 20% руководство.

Адаптация на новом месте в большинстве случаев (60%) проходит в течении двух месяцев. Основной проблемой для сотрудников предстает «вхождение в коллектив» (56%) и «профессиональные обязанности» (32%). Это указывает на то, что новые работники мало информированы о своих должностных обязанностях.

Отвечая на вопрос об удовлетворенности своей работы в организации 52% сотрудников дали ответ, что скорее удовлетворены, чем не удовлетворены. Полностью удовлетворены своей работой – 28 %. В ОКУ «Центр занятости населения» можно отметить низкий уровень конфликтов, что подтверждает дружественную атмосферу внутри (таблица 5).

Таблица 5

Результаты анкетирования

	Не удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Скорее удовлетворен	Удовлетворен
Содержание труда	-	19%	54%	27%

Разнообразие работы	8%	60%	24%	8%
Хорошая заработная плата	21%	41%	26%	10%
Повышение квалификации	23%	56%	18%	3%
Занимаемая должность	-	55%	10%	35%
Возможность карьерного роста	2%	65%	28%	5%
Организация рабочего места	-	15%	85%	-
Поддержка, помощь руководства	12%	44%	40%	4%
Хорошие отношения с руководством	4%	20%	56%	20%
Хорошие взаимоотношения с коллегами	10%	18%	68%	4%
Удачный режим работы	6%	20%	20%	54%
Информированность о делах коллектива	19%	25%	7%	49%

Анализ результатов показанные в таблице показал, что содержанием труда в ОКУ «Центр занятости населения» полностью удовлетворены 27%, 19% отметили, что скорее не удовлетворены.

В учреждении почти отсутствует карьерный рост. 55% сотрудников ответили, что не удовлетворены возможностями карьерного роста. Это приводит к тому, что сотрудники не отдаются работе на сто процентов и находятся зачастую в поисках «лучшего». Это показывает, почему 80% опрошенных работников через год или два видят себя в другой организации, а 20 % собираются остаться и продвигаться по карьерной лестнице.

Около 85% работников отметили организацию и оснащенность рабочих мест. У каждого сотрудника на рабочем месте есть все необходимое для комфортной работы и быстрого обслуживания клиентов.

88% опрошенных сотрудников благоприятно восприняли идею о наставничестве, лишь 12%, считают что все необходимое можно узнать из литературы. Это показывает то, что проблема адаптации актуальна и надо принимать меры по решению данной проблемы.

Проанализировав данные исследования, можно сделать вывод, что новые сотрудники, приходя в учреждение не получают полной информации, ее истории, целях и задачах. По большому счету сотрудник предоставлен сам

себе, руководитель лишь контролирует его работу. А новичок усваивает основные навыки работы у своих коллег, к ним же и обращается, при возникновении вопросов. Однако этот фактор положительно сказывается на социально-психологический климат в учреждении. Все данные анкетирования указывают на то, что система адаптации в организации разработана и внедрена не корректно и, следовательно, не эффективна.

С помощью специальной анкеты получили информацию об относительно специфических трудностях, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования.

Основным ограничением предложенной методики расчёта является сложность анализа этого показателя: удовлетворённость является субъективным показателем, который весьма трудно оценить в силу того, что человек может по тем или иным причинам давать ответы, которые от него ожидают и не совпадающие с действительностью. Однако, «удовлетворённость работой» как показатель эффективности процесса адаптации является достаточно весомым фактором при анализе эффективности деятельности сотрудника.

Достоинствами экспертного интервью являются:

- получение развернутых данных по изучаемым вопросам;
- получение информации о труднодостижимых потребителях, мнение эксперта может заменить мнение его клиентов, выход на которых по каким-либо причинам невозможен;
- выявление способа мышления и подхода участников рынка к исследуемому предмету;
- возможность диагностики и формирования прогнозов.

Экспертное интервью по вопросу адаптации персонала было проведено со специалистом организационного отдела в ОКУ «Центр занятости населения».

В ходе экспертного интервью было выявлено, что процесс адаптации в организации ОКУ «Центр занятости населения» осуществляется следующим образом:

- Оценка уровня подготовленности новичка.

Адаптация персонала в ОКУ «Центр занятости населения» начинается с оценки нового сотрудника (пол, возраст, опыт работы, личные качества сотрудника).

- Ориентация.

Специалист службы управления персоналом знакомит нового сотрудника с его обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

- Действенная адаптация.

Новый сотрудник приспосабливается к своему статусу и пытается найти контакт в отношениях с коллегами.

- Функционирование.

Сотрудник постепенно преодолевает производственные и межличностные проблемы и переходит к стабильной работе.

Процесс адаптации сотрудника проходит в течение 1-1,5 года, но если процесс адаптации регулировать, то этап функционирования может наступить через 6-7 месяцев.

В данном параграфе была проведена оценка кадровой политики организации. Кадровая политика осуществляется по таким направлениям, как обучение, аттестация, планирование деловой карьеры и стимулирование сотрудников. Политика организации осуществляется достаточно эффективно.

2.2. Рекомендации по совершенствованию кадрового менеджмента в ГУ ЦЗН г. Верхний Уфалей и оценка их эффективности

В предыдущей главе были определены проблемы с текучестью кадров в учреждении. И связано это с процессом адаптации персонала. Кадровая

политика предприятия имеет проблемы в части адаптации персонала. Поэтому разработаем рекомендации в данной области управления персоналом.

Следующее направление это практика наставничества.

Наставники составляют список задач на период испытательного срока для молодых специалистов.

По завершении испытательного срока служба персонала на основе отчетов, подготовленных наставниками и их подопечными, оценивают проделанную работу.

Для ОКУ «Центр занятости населения» целесообразно разработать программу адаптации персонала.

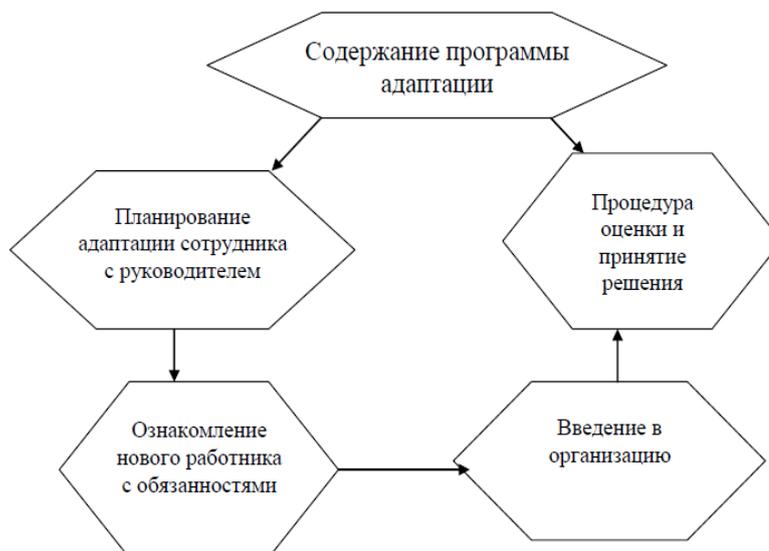


Рисунок 10 – Содержание программы адаптации

Планирование адаптации сотрудника с руководителем.

Выбор наставника определяет руководитель подразделения совместно с работником отдела кадров.

Наставником является сотрудник организации, задача которого предусматривает собой введение нового сотрудника в должность и который обладает следующими качествами:

-Высокий уровень профессионализма

-Способный и готовый делиться своим опытом: умение доходчиво объяснять информацию, знание своего подразделения;

-Коммуникабельность, гибкость в общении;

Приняв решение о приеме сотрудника, руководитель подразделения совместно с менеджером по персоналу составляет план адаптационных мероприятий для нового сотрудника.

На рисунке 11 представлен план мероприятий для нового сотрудника.

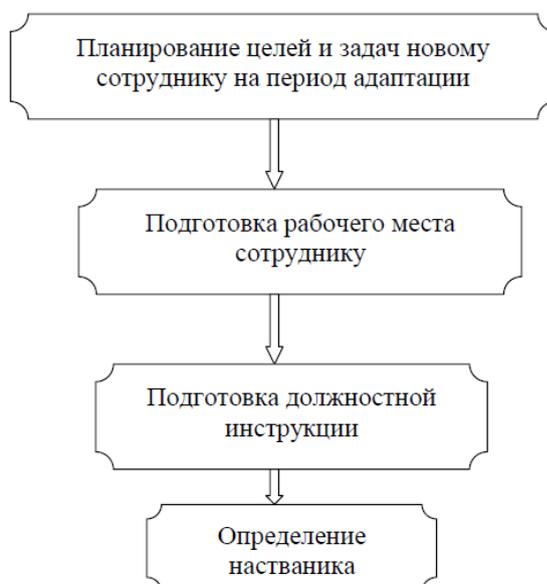


Рисунок 11 – План мероприятий для нового сотрудника

Система мотивации наставника показана в таблице 6.

Таблица 6

Система мотивации наставника

Вариант №1	Если новый работник удачно проходит испытательный срок, то наставник получает вознаграждение в размере 10000 руб.
Вариант № 2	Если новый работник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок. Наставник получает компенсацию за работу 2000 руб.
Вариант № 3	Если наставник показал себя неудовлетворительно, то его лишают премии в размере 2000 руб.

При постановке задач перед новым сотрудником, руководителю стоит придерживаться принципа «От простого к сложному».

Руководитель должен помнить, что квалифицированному сотруднику необходимо время для приспособления к новому рабочему месту, корпоративной культуре, освоения должностных обязанностей. Следовательно, если с самого начала перед сотрудником ставятся сложные цели и задачи, это вероятно может негативно отразиться на окончательном итоге работы. В таблице 7 указаны задачи руководителя и наставника.

Таблица 7

Задачи руководителя и наставника

Задачи руководителя подразделения	Задачи наставника
1.Беседа руководителя и нового сотрудника 2.Знакомство нового сотрудника со спецификой отдел. -цели изадачи подразделения -организационная структура -взаимодействие с другими подразделениями 3.Руководитель отдела прикрепляет нового сотрудника к наставнику 4.Пояснение целей и задач новому сотруднику	1.Знакомство с подразделением 2.Документооборот 3.Взаимодействие с другими подразделениями 4.Программное обеспечение 5. Устав подразделения 6.Консультация сотрудника по данным вопросам

В случае совершения ошибок новым сотрудником, необходимо поддержать его и дать ему понять, что в первое время это нормально. При этом стоит донести до нового сотрудника, что не стоит совершать одну и ту же ошибку дважды. Также важно не перехваливать новичка так, как это может привести к риску совершения им ошибок в результате переоценки своих возможностей.

Данные мероприятия помогут избежать большинства ошибок, которые могут возникнуть в процессе адаптации нового сотрудника.

Представим все вышесказанные рекомендации в виде программы «Совершенствование адаптационной работы в ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхнего Уфалея. В таблице 8 показана программа адаптации сотрудника (Приложение 2).

Была составлена необходимая документация для разработки и управления деятельностью по совершенствованию управления адаптацией персонала учреждения, обозначили необходимые нам финансовые и человеческие ресурсы, распределили роли и обязанности между участниками программы, а также установили сроки программы и структуру и цели работ. Перечисленные нами инструменты помогут достичь намеченных целей и задач программы.

Оценить на данном этапе работ экономическую эффективность предложенных мероприятий достаточно сложно, т.к. результаты внедрения новой программы адаптации новых сотрудников с помощью наставников еще не получены. Но можно предположить, что внедренная программа адаптации сотрудников позволит снизить текучесть кадров.

На данном этапе экономическую эффективность можно оценить следующим образом.

Затраты на одного сотрудника при внедрении наставничества составят 10000 руб. (дополнительное вознаграждение наставника за его адаптационную работу). При этом затраты на поиск нового сотрудника, его заработную плату в первые три месяца работы составят для сотрудника бэк-офиса 30000 руб. При этом он при отсутствии программы адаптации не сможет выйти на полную производительность в течение первых трех месяцев, а также велик процент того, что он уволится. Тем самым учреждение опять понесет затраты на поиск нового сотрудника.

Экономический эффект = Затраты (до внедрения программы) - Затраты (после внедрения программы) = 30 000 - 10000 = 20000 руб.

Экономический эффект составит 20000 руб.

Т.е. при внедрении адаптационной программы учреждение сможет сэкономить 20000 руб. Т.к. ему не придется тратиться на поиск нового сотрудника, платить заработную плату в течении 3 месяцев зря.

Предложенные мероприятия являются экономически целесообразными.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий проведем опрос сотрудников согласно анкете, представленной в приложении 1. Сравним полученные результаты с предыдущими.

Проведя опрос сотрудников ОКУ «Центр занятости населения», получили нужную информацию (таблица 9).

Таблица 9

Результаты анкетирования

	Не удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Скорее удовлетворен	Удовлетворен
Содержание труда	-	13%	54%	33%
Разнообразие работы	8%	50%	24%	18%
Хорошая заработная плата	35%	44%	26%	10%
Повышение квалификации	23%	56%	18%	3%
Занимаемая должность	-	55%	10%	35%
Возможность карьерного роста	2%	65%	28%	5%
Организация рабочего места	-	15%	85%	-
Поддержка, помощь руководства	7%	44%	45%	4%
Хорошие отношения с руководством	4%	20%	56%	20%
Хорошие взаимоотношения с коллегами	5%	18%	68%	9%
Удачный режим работы	6%	20%	20%	54%
Информированность о делах коллектива	19%	25%	7%	49%

Анализ результатов представленных в таблице показал, что по многим показателям (содержание труда, разнообразие работы, отношения с руководством и коллегами) выросла удовлетворенность новых сотрудников. Конечно, если не все показатели показывают рост, т.к. внедрение предлагаемых рекомендаций еще не осуществлено до конца, но положительная динамика уже имеется.

Предлагаемое мероприятие положительно повлияет на социально-психологический климат в организации, а так же на новых сотрудников,

которые прошли программу адаптации. Сотрудники будут знать свои обязанности и качественно выполнять работу. Анкетирование показало, что большинство работников удовлетворены организацией рабочих мест.

Выводы по второй главе

В учреждении принята система аттестации сотрудников и проходит она раз в 3 года. Аттестация кадров в учреждениях проводится в целях повышения эффективности использования кадрового потенциала. Аттестация проводится в форме собеседования и тестирования.

В целом кадровая политика по указанным направлениям осуществляется достаточно эффективно и способствует достижению цели учреждения, получения прибыли.

На 2018 год количество персонала в ОКУ «ЦЗН» г. Верхнего Уфалея составляет 130 человек. Из них 92 сотрудника - женщины, что составляет 70,7% от общего числа сотрудников, 38 мужчин или 30,3% .В 2016 году процент текучести вырос до 4%. С начала 2018 года текучесть персонала выросла до 7%.

В связи с увеличением текучести кадров был проведен анализ адаптационной политики для сотрудников ОКУ «Центр занятости населения».

Методами организационной диагностики, которые использовали для исследования работы по управлению адаптацией персонала в ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхний Уфалей являлись методы:

1. Анкетирование сотрудников.
2. Экспертное интервью со специалистом отдела УП.

Проанализировав данные анкетирования, был сделан вывод, что новые сотрудники, приходя в учреждение не получают полной информации, ее истории, целях и задачах. По большому счету сотрудник предоставлен сам себе, руководитель лишь контролирует его работу. А новичок усваивает основные навыки работы у своих коллег, к ним же и обращается, при возникновении вопросов. Однако этот фактор положительно сказывается на социально-психологический климат в учреждении.

Заключение

В первом параграфе «Состояние проблемы кадрового менеджмента на предприятии в существующей теории и практике менеджмента» нами были проанализированы основные дефиниции в области кадрового менеджмента.

Выделяют следующие ключевые проблемы современного менеджмента персонала:

проблема «отличника». Чаще всего руководителем становится лучший из всех сотрудник, и он обычно может знать только узкую специальность работы, возможно даже только свою область работы, а вот в остальные специальности может даже не вникать. Поэтому такой руководитель может допускать грубые ошибки в управлении персоналом;

проблема, которая имеет название «свой парень». Роль управления рабочими кадрами предприятия с самого начала носит характер противостояния (конфронтационный) по отношению к работникам. Директору организации зачастую приходится иметь дело с возникающим сопротивлением и бороться с ним. Многим работникам тяжело от конфликтов с другими своими сотрудниками в психологическом плане, потому, что они проводят много времени вместе на работе;

синдром позитивной проекции. Суть этой проблемы в том, что у руководителя может проявляться стремление приписывать свои черты характера персоналу. Директор может ставить себя на место сотрудника в любой ситуации и решать, как бы он поступил, будь на его месте. Такое поведение неправильное, потому что каждый работник – это индивидуальная личность со своими особенностями характера и своим взглядом на ситуацию;

проблема «старшего». Работники довольно часто могут наблюдать за руководителем. Бывает такое, когда директор явно подчеркивает дистанцию между собой и своими сотрудниками. Если он и сохраняет управляемость, то только на уровне жестких претензий и требований;

проблема ожидания героя. Рассматривая претензии и требования руководителя к персоналу, можно подумать, что многие из них в ожидании героя, который сможет быстро решить все существенные проблемы на фирме с помощью своей смекалки и ума, будет своевременно выполнять правильно все задания и находить для себя дополнительную работу самостоятельно. А также не задавать лишних вопросов и задерживаться на работе. Но в силу того, что на рынке труда таких сотрудников сейчас нет, то все современные проблемы относительно управления персоналом сваливаются на самих работников;

проблема, которая называется «звезды цирка». Руководитель считает, что если наемник получает определенную зарплату, то он обязуется работать на износ; проблема огромной разницы в заработной плате между начальником и работником. Многие сотрудники могут быть недовольны, если возникает такая проблема;

проблема текучки кадров. Часто учреждения не в силах контролировать текучесть кадров, а причина этому – неэффективное использование работы персонала, распределения зарплаты, непродуманное формирование кадровой политики. А также частыми являются случаи, когда компании не хотят привлекать к работе молодых специалистов и много хороших и ответственных из них остаются без работы.

Практика подтверждает, что сегодня человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей. Какими бы благоприятными не были внешние условия, прекрасные идеи, новейшие технологии, без хорошо подготовленного персонала нельзя достичь высокой эффективности работы. Вложения в усиление роли HR-подразделений становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания современных организаций.

Во втором параграфе **«Характеристика модели кадрового менеджмента на предприятии».**

Таким образом, проведенный анализ подходов к трактовке термина «кадровый менеджмент» позволил сформировать авторский подход к трактовке данной категории, а именно, кадровый менеджмент – это целенаправленная деятельность системы управления персоналом, направленная на развитие и эффективное использование трудовых ресурсов. Термин «кадровый менеджмент» подразумевает под собой высокопрофессионального управленца в отборе персонала на предприятие.

В последнее время все большее количество руководителей осознают важную роль персонала в хозяйствующих субъектах и приходят к выводу о том, что только целенаправленная и постоянная работа с персоналом может принести успех. Главной задачей руководства становится нахождение таких принципов и механизмов, которые позволят создавать эффективную систему управления персоналом, ориентированную на взаимовыгодное стратегическое сотрудничество организации и ее сотрудников. Для построения эффективной системы управления персоналом необходимо наличие целенаправленного управленческого воздействия на персонал, которое обеспечивается в процессе кадрового менеджмента.

В учреждении принята система аттестации сотрудников и проходит она раз в 3 года. Аттестация кадров в учреждениях проводится в целях повышения эффективности использования кадрового потенциала. Аттестация проводится в форме собеседования и тестирования.

В целом кадровая политика по указанным направлениям осуществляется достаточно эффективно и способствует достижению цели учреждения, получения прибыли.

В 2019 году количество персонала в ОКУ «ЦЗН» составляет 130 человек. Из них 92 сотрудника - женщины, что составляет 70,7% от общего числа сотрудников, 38 мужчин или 30,3%. В 2016 году процент текучести вырос до 4%. С начала 2018 года текучесть персонала выросла до 7%.

В связи с увеличением текучести кадров был проведен анализ адаптационной политики для сотрудников ОКУ «Центр занятости населения».

Методами организационной диагностики, которые использовали для исследования работы по управлению адаптацией персонала в ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхний Уфалей являлись методы:

1. Анкетирование сотрудников.
2. Экспертное интервью со специалистом отдела УП.

Проанализировав данные анкетирования, был сделан вывод, что новые сотрудники, приходя в учреждение не получают полной информации, ее истории, целях и задачах.

Процесс адаптации сотрудника проходит в течение 1-1,5 года, но если процесс адаптации регулировать то этап функционирования может наступить через 6-7 месяцев.

Далее были разработаны рекомендации по совершенствованию адаптационной работы.

В свою очередь новые сотрудники организации должны получить всю необходимую информацию для эффективной работы.

Следующее направление - это практика наставничества.

Наставники составляют список задач на период испытательного срока для молодых специалистов.

По завершении испытательного срока служба персонала на основе отчетов, подготовленных наставниками и их подопечными, оценивают проделанную работу.

Для ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхний Уфалей была разработана Программа адаптации персонала.

Главная цель программы – разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в организации, подразделяется на 3 цели следующего уровня: оценка качества существующей адаптационной среды для получения необходимой

информации о данном направлении работы с персоналом, выявление недостатков существующей адаптационной среды для более детальной проработки проектных мероприятий и совершенствование адаптационной среды в организации.

Была составлена необходимая документация для разработки и управления деятельностью по совершенствованию управления адаптацией персонала учреждения, обозначили необходимые нам финансовые и человеческие ресурсы, распределили роли и обязанности между участниками программы, а также установили сроки программы и структуру и цели работ.

Предлагаемое мероприятие положительно повлияет на социально-психологический климат в организации, а так же на новых сотрудников, которые прошли программу адаптации. Сотрудники будут знать свои обязанности и качественно выполнять работу. Анкетирование показало, что большинство работников удовлетворены организацией рабочих мест.

Предварительно оценено, что экономический эффект составит 20000 руб.

Предложенные мероприятия являются экономически целесообразными.

Список используемой литературы

Нормативные документы:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. №197ФЗ (В ред. От 30.06.2006) с изменениями, вступившими в силу в октябре 2006г.

Литературные источники:

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М.: Юнити, 2013. – 560 с.

2. Базарова Г. Особенности обучения взрослых [Электронный ресурс]: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2014-2015. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/2624>

3. Беа Ф. К., Экономика предприятия / Ф. К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцер. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 928 с.

4. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб: Питер, 2013. – 715 с.

5. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом. - М.: Проспект, 2012

6. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом / П. Г. Бойдаченко.– Новосибирск : ЭКО, 2014. 311 с.

7. Варламова Е., Оценка персонала по методу «360 градусов» [Электронный ресурс]: 2013-2015. – URL: <http://www.hr-zone.net/>

8. Веснин В.Р. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2014. – 240 с.

9. Володина Н. А. Организация работы службы персонала: методическое пособие библиотеки персонал технологий / сост. Н. А. Володина, Ю. Р. Милованова. – МЦФЭР., 2015. – 63 с.

10. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело, 2013. – 300 с.

11. Каркуленко Н. Адаптация работника: задачи, средства, проблемы [Текст] // Работа & Зарплата - № 2 – 2015, С. 14.
12. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2014. – 336 с.
13. Кибанов А.Я. Как уменьшить стартовые издержки в управлении трудовой адаптации [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент – №2 – 2011, С. 35.
14. Кларин М. В. Корпоративный тренинг – инструмент развития менеджмента / М. В. Кларин. – Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №3. – 34 с.
15. Климашин И.А. Адаптация: методика, технология, опыт. [Текст] // Справочник по управлению персоналом.-№10.-2005 - С.43-49
16. Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза [Электронный ресурс]: журнал «Работа с персоналом». – 2013-2015. – URL: <http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza>
17. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель учреждения: элементы психологии менеджмента / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 2014. – 380 с.
18. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО Бизнес-школа; Интел-Синтез, 2014. – 311 с.
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра – М, 2013. – 312 с.
20. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом учреждения в условиях социально рыночной экономики / Р. Марр, Г. Шмидт. – М.: Московский университет, 2013. – 740 с.
21. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. / В.Э. Гордин, М.Д. Сушинская, М.В.Волошинова и др. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2014. – 120 с.
22. Плешин И. Ю.. Управление персоналом. [Текст] – СПб.: ИД «МиМ», 2005. - 434 с

23. Прохвятилов А.А., Шалыто А.Ю. Управление процессом адаптации работников в трудовом коллективе [Текст] // Психологическое обеспечение социального развития человека / Под ред А.А.Крылова. - СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2009 – 306с
24. Психологической словарь [Текст] / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. - М., Педагогика – Пресс, 2007 - 672с
25. Мещерякова. - М., Педагогика – Пресс, 2007 - 672с
26. Психология. Словарь [Текст] /Под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 2010 – 431с
27. Поршнева А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 716 с.
28. Пугачев В. П. Руководство персоналом учреждения / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 278 с.
29. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом учреждения/ В. П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2013 – 285 с.
30. Рейн А. С. Психологическое тестирование [Текст] – СПб: Питер, 2010 – 624с
31. Ромм М.В. Адаптация личности в социуме: Теоретико-методологический аспект [Текст] – Новосибирск: Наука. Сибирская издательская организация РАН, 2007 – 352с
32. Сымыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. [Текст] - Р-н-Д.: Феникс, 2007 – 480с.
33. Смит М. Тренинг уверенности в себе / М. Смит. – М.: Речь, 2013. – 256 с.
34. Снегирева В. Книга мерчандайзера / В. Снегирева – СПб.: Питер, 2013. – 380 с.
35. Цветков С. А. и др. Психология бизнеса / С. А. Цветков [и др.] – СПб.: ЯНИС, 2014. – 126 с.
36. Шевцова И. В. Тренинг личностного роста / И. В. Шевцова – М. Речь, 2013. – 144 с.

37. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М.: НОРМА – ИНФРА, 2014. – 527 с.
38. Шредер Г. А. Руководить сообразно ситуации / Г. А. Шредер. – М.: СПб «Интерэксперт», 2013. – 160 с.
39. Управление организацией [Текст] / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, Кибанова. - М.: Инфра-М, 2009 – 669с.
40. Управление персоналом организации [Текст] / Под. ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012, С. 359.
41. Адаптация персонала – рецепт финансовой стабильности Вашего бизнеса - www.hr-portal.ru (Сообщество HR-Профессионалов).
42. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебник / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
43. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом / П. Г. Бойдаченко.– Новосибирск : ЭКО, 2014. 311 с.

Анкета для сотрудников по вопросам адаптации

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас принять участие в опросе посвященном проблеме адаптации персонала в организации. Опрос проводится анонимно, полученные результаты будут использоваться в обобщенном виде.

Заранее благодарим Вас за сотрудничество!

1. Укажите срок работы в ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхний Уфалей:

1. 0-3 месяцев
2. 3-6 месяцев
3. 6-12 месяцев
4. 1-2 года

2. При возникновении вопросов, спорных ситуаций к кому вы обратитесь за помощью, советом?

1. К руководителю
2. К коллегам
3. Постараюсь справиться самостоятельно

3. В какой период Вашей деятельности Вы почувствовали в себе профессиональные навыки?

1. в 1 месяц работы
2. во 2 месяц работы
3. в 3 месяц работы
4. до 6 месяцев работы
5. до 1 года работы
6. еще не почувствовал (а)

4. В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив?

1. в 1 месяц работы
2. во 2 месяц работы
3. в 3 месяц работы
4. до 6 месяцев работы
5. до 1 года работы
6. еще не почувствовал (а)

5. Что Вам показалось наиболее сложным в течении периода освоения на рабочем месте?

1. Профессиональные обязанности
2. Условия труда
3. Вхождение в коллектив
4. Работа, не входящая в обязанности

6. Удовлетворены ли вы работой в ОКУ «Центр занятости населения»?

1. Полностью удовлетворен (а)
2. Скорее удовлетворен (а)
3. Скорее не удовлетворен (а)
4. Не удовлетворен (а)
5. Затрудняюсь ответить
6. Случаются ли у Вас конфликты

	Не случаются	Редко	Случаются
С руководителем			
С коллегами			

7. Оцените по степени важности для Вас следующие аспекты работы в ОКУ «Центр занятости населения»

- 1-Не удовлетворен (а)
- 2-Скорее не удовлетворен (а)
- 3-Скорее удовлетворен (а)

4 – Удовлетворен (а)

Содержание труда	Организация рабочего места
Разнообразность работы	Поддержка, помощь руководства
Хорошая заработная плата	Хорошие отношения с руководством
Повышение квалификации	Хорошие взаимоотношения с коллегами
Занимаемая должность	Удачный режим работы
Возможность карьерного роста	Информированность о делах коллектива

8. Насколько Вас интересует продвижение внутри учреждения?

1. Очень интересует
2. Затрудняюсь ответить
3. Не интересует

9. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации:

1. сотрудник отдела кадров
2. линейный руководитель
3. коллега по работе
4. Ваш вариант: _____

10. Что по Вашему мнению, могло бы помочь успешной адаптации в коллективе?

1. Лекции
2. Сплачивающие игры, тренинги
3. Специальная литература
4. Наставничество

11. Как Вы думаете, где Вы будете работать через 2 года?

1. Здесь, в той же должности, с тем же окладом
2. Здесь, в той же должности, с более высоким окладом
3. Здесь, в другой должности

4. В другой организации

12. Если бы Вы решили уволиться, то по какой причине?

1. Низкая заработная плата
2. Напряженное отношение с коллегами
3. Неуважительное отношение руководства
4. Выполняемая работа не интересна
5. Неудовлетворенность графиком работы
6. Отсутствие карьерного роста
7. Другое _____

Приложение 2

Таблица 8

Программа «Совершенствование адаптационной работа в ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхний Уфалей

Титульная информация о программе		
Наименование программы	Совершенствование адаптационной работы в ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхний Уфалей	
Планируемое время начала и окончания программы (месяц/год)	С 01.09.2019 г. - постоянно	
Оценка бюджета программы (руб)	Затраты на адаптацию одного сотрудника составят 20000 руб.	
Место/сфера реализации	ОКУ «Центр занятости населения» г. Верхний Уфалей	
Куратор	Менеджер по персоналу	
Другие/ключевые участники проекта	Наставник нового сотрудника	
Причины инициации программы:		
снижение производительности труда; высокая текучесть кадров; конфликты внутри коллектива		
Цели программы:		
Диагностика существующей адаптационной среды в организации;		
Выявление преимуществ и недостатков адаптационной среды в организации;		
Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала		
Описание программы:		
Диагностика существующей адаптационной среды, выявление преимуществ и недостатков, ликвидация недостатков и создание оптимальной адаптации персонала в организации.		
Требования к программе:		
Сокращение текучести кадров;		
Уменьшение числа конфликтов между новичками и сотрудниками		
Риски программы		
Неприятие нововведений сотрудниками;		
Отсутствие финансирования;		
Критерии успешности по отдельным целям программы:		
Цели проекта	Критерии успешности	Лица, утверждающие критерии успешности

По содержанию	Достигнуты основные цели программы: диагностика существующей адаптационной среды, выявлены преимущества и недостатки, разработаны мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала	Куратор программы
По срокам	Программа должна быть выполнена в поставленные сроки.	Куратор программы
По стоимости	Программа должна быть реализована в рамках запланированного бюджета.	Куратор программы
По качеству	Созданная система совершенствования управления адаптацией персонала должна быть применима к данной организации, с группами критериев для каждой целевой группы.	Куратор программы
Сводное расписание контрольных событий:		
Описание контрольных событий		Дата
1. Проведение анкетирования сотрудников по их отношению к существующей адаптационной среде		1.09.2019
2. Проведено интервью с специалистом СУП в ОКУ «Центр занятости населения»		1.09.2019
3. Обработка результатов исследования и выявление недостатков существующей адаптационной среды		15.10.2019
4. Получены результаты экспертной оценки адаптационной среды в организации		20.10.2019
Назначение руководителя программы		
Должность Фамилия, инициалы		
Ведущий специалист по персоналу		
Полномочия и ответственность менеджера программы		
Деятельность	Полномочия	Ответственность
Решения по персоналу	Контроль результатов деятельности решений о поощрении	Ответственность за соответствие кандидата вакантной должности

Управление бюджетом и его отклонениями	Право потребовать отчет об использовании средств бюджета	Ответственность за распределение средств бюджета и контроль за их использованием	
Управление расписанием и его отклонениями	Внесение корректив в график работ	Контроль за исполнением работ в заданный срок; Ответственность за неисполнение необходимых работ	
Технические решения	Выбор технического оснащения, необходимого для осуществления проекта	Ответственность за соответствие технической базы потребностям проекта	
Эскалация вопросов	Доведение всех вопросов и проблем до вышестоящего руководства		
Утверждено/согласовано:			
Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Ведущий специалист по управлению персоналом			
Начальник головного отделения ОКУ «Центр занятости населения»			