



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ФГБОУ ВО «ЮУГПУ»

**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

Повышение эффективности управления персоналом

Выпускная квалификационная работа

по направлению 38.03.02 – Менеджмент,

**направленность программы бакалавриата: управление человеческими
ресурсами**

Выполнила:

Студент группы ЗФ-409/114-3-1Чл

Лопоносова Тамара Павловна

Научный руководитель:

доктор педагогических наук, профессор

Гнатышина Елена Александровна

Проверка на объем заимствований:

_____% оригинального текста

Работа допущена к защите

«__» _____ 2017 г.

зав.кафедрой «Экономики, управления и права»

_____ Рябчук П.Г.

Челябинск, 2017

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы проблемы формирования системы управления персоналом организации.....	7
1.1. Управление персоналом и его значение.....	7
1.2. Система управления персоналом и ее функции.....	11
1.3. Основные концепции управления персоналом.....	16
Выводы по главе 1.....	21
Глава 2. Анализ управления персоналом в организации Муниципальное автономное учреждение «Культура» подразделение Киноконцертный цирковой комплекс «Юность Шаима».....	22
2.1. Организационно-экономическая характеристика.....	22
2.2. Анализ существующей системы управления персоналом.....	25
Выводы по главе 2.....	39
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в организации.....	41
3.1. Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом.....	41
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	51
Выводы по главе 3.....	57
Заключение.....	58
Глоссарий.....	60
Список использованной литературы.....	62
Приложение.....	66

Введение

Актуальность работы. В современных условиях развития экономики при тенденции роста количества различных организаций важной проблемой является управление персоналом.

Персонал является ключевой категорией в рыночной системе хозяйствования, концентрированно отражающей все аспекты деятельности организации: экономические, научно-технические, производственные, логистические, маркетинговые, организационно-управленческие, социальные [15, с.44].

Сложилась объективная ситуация, при которой конкурентные преимущества предприятия определяются не столько организационно-экономическими составляющими, сколько обеспеченностью предприятия квалифицированным персоналом и его эффективным управлением. Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что эффективное управление персоналом становится важным фактором, способным привести к усилению конкурентных преимуществ российских организаций. В условиях развития рыночных отношений особое значение придается повышению уровня работы с персоналом и ее постановке на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта, вопросам практического применения современных форм управления персоналом.

Управление персоналом представляет собой компонент управления любой организацией наряду с управлением материальными и финансовыми ресурсами. Однако в силу присущей специфики управление персоналом представляет собой особый вид управленческой деятельности, для которой необходим творческий подход, индивидуализация и учет долгосрочной перспективы при принятии всех решений. В то же время методы управления персоналом могут варьировать в зависимости от размеров, организационно-правовых форм, типов организаций и др.

В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом. Это связано с тем, что само понятие такой системы в России появилось недавно, а также со сложностью и многоаспектностью проблемы. Отсутствие обоснованной концепции эффективности системы управления персоналом делает проблему актуальной как для теории, так и для практики.

Создание эффективной системы управления персоналом - ключевая задача управления современной организацией.

Несмотря на высокую значимость управления персоналом как главного движущего фактора научно-технического и социально-экономического развития организации в условиях рыночной экономики, многие его аспекты еще недостаточно исследованы в общеэкономической и отраслевой литературе.

Степень разработанности проблемы. Изучение теории и практики кадрового менеджмента, а именно проблем управления персоналом, в нашей стране началось сравнительно недавно. Однако проблемы повышения эффективности деятельности организаций путем совершенствования управления персоналом нашли определенное отражение в работах отечественных и зарубежных авторов. Ведут активную работу и занимаются исследованиями в этой области такие ученые, как Т.Ю. Базаров, А.С. Большаков, В.Р. Веснин, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, А.А. Лобанов, В.И. Михайлов, Р.В. Можяев, Э.А. Смирнов, В.В. Травин, Э.А. Уткин и другие.

Анализ работ отечественных авторов показал, что в них рассматривается круг вопросов, связанных с конкретными направлениями повышения эффективности деятельности организации на основе решения проблем совершенствования управления персоналом. Но научно обоснованных и адаптированных к условиям становления рыночных отношений рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления персоналом, на текущем этапе развития экономики явно недостаточно.

Среди зарубежных ученых, рассматривающих проблемы повышения

эффективности функционирования организаций и управления персоналом, следует отметить Ж. Годфруа, В. Зигерта, Дж. Иванцевича, К. Левина, Д. МакГрегора, М.Х. Мескона и др.

Для организаций проблемы управления персоналом очень актуальны. Исследование данного вопроса актуально не только в теоретическом, но и в практическом отношении. Для ее решения необходимо сформировать целостную эффективную систему управления персоналом организации, применимую к предприятиям различных отраслей.

Объективная необходимость и слабая проработанность вопросов формирования эффективной системы управления персоналом организации определяют актуальность данной темы.

Таким образом, персонал организации и управление им - актуальная тема для всех организаций вне зависимости от отраслевой принадлежности, формы собственности и степени государственного участия.

Объект исследования – система (или процесс) управления персоналом в учреждениях культуры.

Предмет исследования - особенности управления персоналом в учреждениях культуры.

Цель исследования - изучить особенности управления персоналом в организации и выявить пути повышения эффективности управления персоналом.

Задачи работы:

1) Изучить основные концепции управления персоналом и особенности управления персоналом в учреждениях культуры.

2) Охарактеризовать особенности управления персоналом в Муниципальном автономном учреждении «Культура» (подразделение Киноконцертный цирковой комплекс «Юность Шаима»).

3) Выявить пути повышения эффективности управления персоналом в организации и провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Теоретической базой исследования послужили работы следующих

исследователей: Кибанов А.Я., Оганесян И.А. и др.

По мнению А.Я Кибанова, система управления персоналом - формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. А.Я Кибанов пишет о том, что система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом.

Схожей точки зрения придерживается Оганесян И.А., по его мнению, система управления персоналом представлена функциональными подсистемами с соответствующим комплексом решаемых задач: условий труда, трудовых отношений, оформления и учета кадров, планирования, маркетинга персонала, развития кадров, анализа и развития средств стимулирования, юридических услуг, развития социальной инфраструктуры, разработки оргструктуры управления.

Нормативно-правовую базу исследования составили Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ.

Методы исследования: анализ литературных источников по данной теме, синтез, обобщение, статистический анализ, метод расчетов.

Практическая значимость. Полученные в работе выводы и рекомендации могут быть использованы в процессе формирования и развития мотивации, стимулирования и отбора персонала. Результаты исследования также могут быть применены в качестве практической составляющей при разработке курсов «Менеджмент» и «Управление персоналом».

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, включающих параграфы, заключения, глоссария, списка использованной литературы, и приложения.

Глава 1. Теоретические основы формирования системы управления персоналом организации

1.1. Управление персоналом и его значение

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнений, что персонал является важнейшим ресурсом организации, обеспечивающим ей устойчивое положение и развитие. Под персоналом понимается совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает экономический субъект [34, с.10].

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) - это совокупность работников, входящих в его списочный состав [40, с.80].

В узком смысле персонал организации - это личный состав предприятия, работающий по найму, обладающий качественными характеристиками и имеющий трудовые отношения с работодателем. В более широком смысле под персоналом предприятия понимают совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация [33, с.102].

Все работники экономического субъекта подразделяются на две группы: служащие и рабочие.

Служащие - это специалисты и руководители. Они осуществляют функции общего управления и технического руководства. К специалистам относят работников, имеющих высшее или специальное среднее образование [41, с.330].

Рабочие (работники массовых профессий) это наиболее многочисленная группа. По уровню квалификации рабочие могут быть:

- а) квалифицированными;
- б) малоквалифицированными;
- в) неквалифицированными [7, с.49].

Их соотношение на предприятии зависит от видов и объемов выполняемых работ [35, с.172].

В настоящий момент в теории управления не существует терминологического единства относительно деятельности, называемой управление персоналом.

В последние десятилетия в научных источниках наряду с понятием управление персоналом все шире начинает использоваться и ряд других понятий: управление трудовыми ресурсами; управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе имеющие отношение к трудовой деятельности человека, управлению его поведением в процессе производства.

Большую путаницу вносят и переведённые источники литературы с их различной терминологией, которая свойственна ряду различных школ управления.

Встречается ряд таких терминов, как:

- «Personnel Administration» - управление персоналом (процесс набора, контроля, расстановки, подготовки, использования человеческих ресурсов компании), управление отношениями между административными сотрудниками и подчиненным персоналом;

- «Personnel management» - руководство персоналом (процесс подбора, подготовки персонала, рассмотрение условий труда, оплаты, вопросов техники безопасности); менеджмент трудовых отношений; взаимоотношений администрации с индивидуальным работником;

- «Personnel relations» - управление кадрами, человеческими ресурсами [11, с.123].

Как зачастую бывает, при попытках давать определения и раскрывать содержание тех или иных понятий ряд авторов акцентирует внимание на наиболее важных, с их точки зрения, сторонах, задачах, формах проявления и т.п.

Так, говоря о понятии управлении трудовыми ресурсами, имеется в виду управление частью населения, относящегося к данной категории, подвергающейся процессу планомерного воздействия и регулирования со стороны общества на

стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрезе. Управление персоналом, (в различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, менеджмент персонала) не ограничено жесткими рамками процессов в современном менеджменте [36, с.14].

В организациях, где соблюдается дисциплина, использование экономических методов, является более эффективным. Именно поэтому можно утверждать, что экономические и административные методы неразрывно связаны, образуя единую систему рычагов, которые направляют организацию к ее конечной цели, позволяя прийти к ней наиболее кратким и наиболее экономным путем. Обычно, этих двух методов оказывается недостаточно. Часто, на пути реализации данных методов появляются весьма серьезные препятствия. К примеру, созданы экономические стимулы и проведены соответствующие административные мероприятия, но это не означает, что организация станет успешно решать свои задачи. Все это произойдет, если не будет учтен главный элемент производства - человек. Здесь нужны методы особого рода. Так административные методы тесно связаны с социально-психологическими методами. Исходя из принципа единоначалия, руководство имеет право издавать различные приказы и распоряжения. Но оно должно учитывать при этом общее состояние коллектива, его «социально-психологического» климата, а также индивидуальные способности сотрудников, которые во многом определяют успешность выполнения издаваемых приказов или распоряжений [45].

На сегодняшний день значение социально-психологических методов растет. В практике управления, обычно, одновременно применяются различные методы, а также их комбинации. Для реализации эффективного управления важно использовать в управлении организацией все три группы методов. Например, использование только административных и экономических методов не позволит мобилизовать творческую активность работников на достижение целей организации [22, с.106].

В настоящее время существует множество определений понятия «управление персоналом».

Так, по мнению И.В. Бизюковой [8, с.54], управление персоналом представляет собой стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы.

Управление персоналом, по словам Б.М. Генкина [11, с.115], это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов».

Наиболее полное, на мой взгляд, определение управления кадрами дает в своих трудах А.Я. Кибанов [20, с.70]. Управление кадрами - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления кадрами, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления кадрами организации.

Управление кадрами заключается в:

- формировании системы управления кадрами;
- планировании кадровой работы;
- разработке оперативного плана работы с кадрами;
- проведении маркетинга персонала;
- определении кадрового потенциала в компании и потребности организации в кадрах [50, с.202].

Управление кадрами организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров:

- наем, отбор и прием кадров;
- деловая оценка кадров при приеме, аттестации, подборе;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация трудовой деятельности кадров и его использования;

- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности кадров;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление поведением кадров в организации;
- управление социальным развитием;
- высвобождение кадров [24, с.11].

Показатель эффективности управления персоналом, который можно использовать в качестве универсального при оценке системы управления персоналом выражает степень эффекта и в самом общем виде выражается формулой:

$$K_{\text{эффпер}} = P/Z (1),$$

где P – результаты производства (выручка организации);

Z – затраты на персонал и управление им на получение данного результата.

Показатель коэффициента эффективности управления персоналом должен быть больше, чем 1 [12, с.44].

Таким образом, рассмотрев ряд определений «управления кадрами» и опираясь на системный подход в реализации данного вида деятельности, можно сформулировать определение понятия «система управления кадрами», которая представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами. Основная цель системы управления кадровыми ресурсами - обеспечение качественного и рационального формирования, освоения и развития человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности организации.

1.2. Система управления персоналом и ее функции

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами. Задача системы управления персоналом - обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом [16, с.102].

По статусу служба управления персоналом, как правило, является самостоятельным структурным подразделением компании. Руководит деятельностью службы обычно директор по кадрам, в подчинении которого могут находиться ряд отделов, секторов, групп или отдельных сотрудников, образованных по функциональному принципу (отдел кадров, сектор обучения и развития персонала, группа стимулирования и оплаты труда, менеджер по коммуникациям, инженер по технике безопасности и т.д.) [9, с.48].

Направления деятельности кадровой службы обусловлены теми же факторами, что и всего предприятия. Они же и определяют функции службы управления персоналом.

В систему управления персоналом включаются следующие элементы кадровой работы, рисунок 1 [6, с.73].

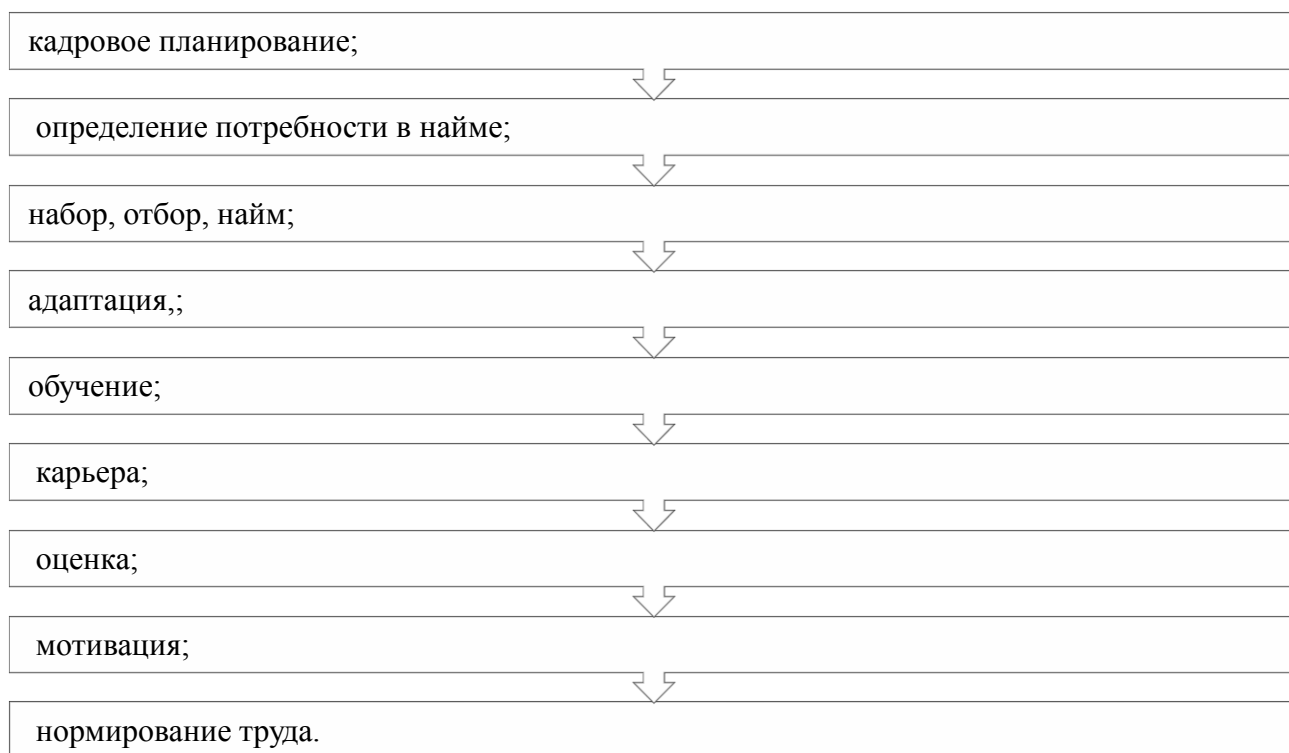


Рисунок 1. Элементы системы управления персоналом [6, с.73]

Этот перечень используемых кадровых технологий позволяет представить диапазон работы с персоналом.

Все элементы системы управления персоналом условно можно разделить на три блока, рисунок 2 [19, с. 11].

Прямым руководящим органом в организациях по управлению персоналом является служба персонала. Задачи кадровой службы персонала организации напрямую зависят от основных целей организации. Цель службы персонала: обеспечение компании персоналом, способным обеспечить успешное функционирование организации, а значит качественное выполнение поставленных задач [21, с.67].

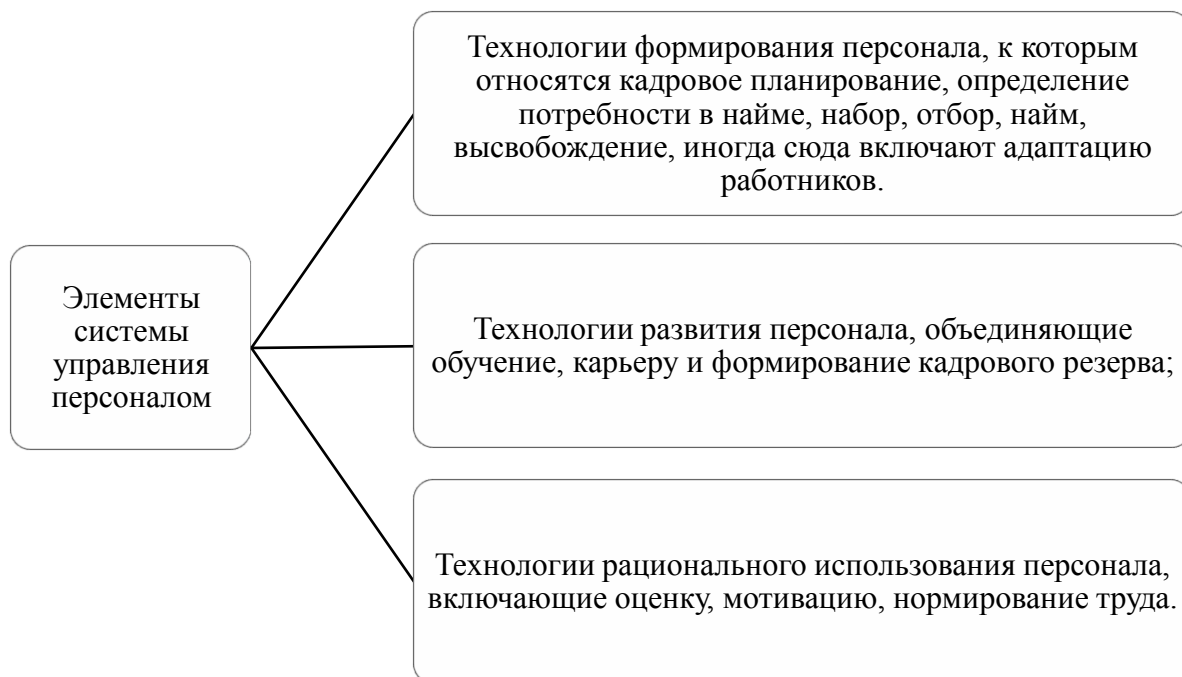


Рисунок 2. Разделение на блоки элементов системы управления персоналом [19, с.11]

На основании задач формируются следующие функции службы персонала:

1. Организация процесса поиска, отбора и оценки персонала.

Это одна из основных функций службы управления персоналом. Без данной функции невозможно увеличение штата или замещение вакантной должности. Поиск персонала осуществляется по средствам интернет сайтов (в настоящее время особое предпочтение отдается сайтам hh.ru и SuperJob.ru), многие компании публикуют актуальные вакансии на сайте компании в разделе «карьера». Еще одним источником поиска и привлечения персонала являются печатные издания: газеты о работе, профильные журналы (Например, «Работа и зарплата»), внутренние газеты компании (характерны для крупных холдингов). Также крупные компании используют рассылку по внутренней почте, в которой указывают в какой отдел и на какую должность производится поиск, рассылка осуществляется с

целью привлечения специалистов через уже работающих сотрудников (сотрудники могут рассказать родственникам и друзьям об актуальной вакансии). Помимо печатных и виртуальных источников, сейчас становятся все более актуальны ярмарки вакансий. Они позволяют презентовать компанию сразу большому количеству соискателей. А так же качественнее оценить большее число соискателей при первичной личной беседе, нежели первичном телефонном интервью. Оценка персонала осуществляется по средствам анкетирования, тестирования и личной беседы с менеджером по персоналу или штатным психологом [25, с.98].

2. Разработка и внедрение новых методов оценки кандидатов, внедрение новых методов проведения интервью. По средствам постоянного повышения квалификации менеджеров по персоналу, осуществляется внедрение новых методов оценки персонала: модернизируются первичные анкеты, разрабатываются новые тесты на выявление личностных качеств. В зависимости от актуальной вакансии используются различные варианты интервью: стрессовое, структурированное, интервью по компетенциям [46, с.94].

3. Проведение адаптации новых сотрудников организации. Адаптация включает в себя комплекс мероприятий направленный на более быстрое налаживание отношений внутри коллектива с новым сотрудником и предотвращение профессиональных ошибок, которые может допустить новый сотрудник [13, с.109].

4. Разработка и внедрение мероприятий, направленных на выявление лояльности сотрудников на период испытательного срока и после (анкетирование, опрос).

Данная функция включает в себя разработку и внедрение welcome-тренинга (вводного тренинга), который позволяет кратко ознакомить нового сотрудника с компанией, иерархией и основными общепринятыми правилами, а также этапами взаимодействия сотрудников со службой персонала. Для выявления лояльности сотрудников разрабатываются анкеты и телефонных опрос на период

испытательного срока [47, с.301].

5. Постоянный мониторинг изменений в трудовом законодательстве и модернизация, и оптимизация процесса приема/увольнения сотрудников [10, с.90].

В трудовом законодательстве [1, 2, 3, 4] достаточно часто происходят изменения, утверждаются новые законы и вносятся поправки в уже действующие. Неотъемлемой функцией службы персонала является постоянный мониторинг за изменениями, повышение квалификации кадровиков и внесение своевременных изменений в ведение документации по приему, переводу и увольнению сотрудников.

6. Формирование кадрового резерва на выдвижение;

Сотрудники службы персонала совместно с руководителями подразделений планируют карьеру сотрудника, формируют резерв сотрудников, которые смогут заменить руководителей или специалистов в случае их увольнения или возникновения необходимости расширить штат [48, с.57].

7. Проведение аттестации сотрудников, совместно с руководителями подразделений; Данная функция тесно связана с предыдущей. Она так же выполняется службой персонала совместно с руководителями подразделений. Аттестация персонала проводится с целью получения общей картины о уровне профессиональных компетенций сотрудников [49, с.55].

8. Взаимодействие с образовательными учреждениями с целью организации обучения и повышения квалификации персонала. Служба персонала осуществляет постоянные коммуникации с образовательными учреждениями.

9. Проведение мероприятий, направленных на сплочение коллектива и его эмоциональной разгрузки. Служба персонала занимается организацией корпоративных вечеров, выездов, спортивных мероприятий. Все это позволяет сотрудникам пообщаться в неформальной обстановке, наладить межличностные отношения и снять эмоциональное напряжение [32, с. 13].

Далее рассмотрены особенности структуры системы управления персоналом.

Средне по численности экономических субъект требует создания группы специалистов по кадрам (2-4 человека) или отдела кадров.

Крупная же производственная или коммерческая структура становится перед острой необходимостью создания разветвленной службы управления персоналом по различным направлениям деятельности в области человеческих ресурсов, возглавляемой директором по персоналу или заместителем генерального директора [31, с.92].

Исходя из состава необходимых функций по управлению персоналом и объема работ по каждой из них, структура может принимать иные формы, подразделения могут укрупняться и разукрупняться и получать иные названия (отделы, департаменты, подотделы, группы).

1.3. Основные концепции управления персоналом

В реалиях сегодняшнего дня появление в бизнесе такого понятия, как современные концепции управления персоналом вполне закономерно. Благодаря глубинным преобразованиям в производстве изменилось и отношение работодателя к наемным работникам. Согласно устаревшим понятиям, работодатели стремились максимально автоматизировать труд человека и по возможности исключить возможность влиять на рабочие процессы самих трудящихся. Но сегодня компьютеризация коснулась практически всех отраслей человеческой деятельности, к тому же производство становится все более и более наукоемким. Поэтому если не использовать современные концепции управления персоналом, о каком-либо бурном развитии компании не может быть и речи [37, с.13].

Существующие концепции управления персоналом имеют ряд признаков, которые представлены на рисунке 3 [44, с.68].

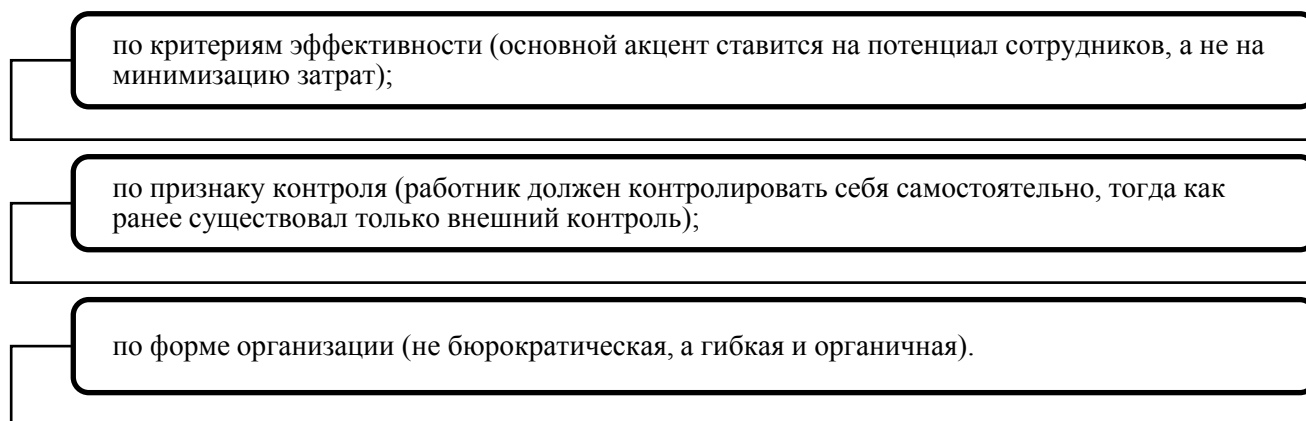


Рисунок 3. Признаки современных концепций [44, с. 68]

Термин концепция управления персоналом представляет собой систему взглядов на содержание, сущность, цели, задачи, методы и технологии управления персоналом [38, с.83].

В настоящее время в менеджменте и в экономике используют четыре концепции управления персоналом, представим их на рисунке 4.



Рисунок 4. Концепции управления персоналом [43, с.12]

Рассмотрим их немного подробнее. Перечисленные концепции актуальны для своего типа предприятия. Например, экономическая концепция наиболее актуальна в компаниях с серийным или массовым производством, где применяется труд рабочих с низкой квалификацией. Данная концепция преследует цель максимального использования трудового потенциала трудящихся, требует от них

максимальной исполнительности, дисциплинированности, подготовленности в техническом плане [42, с.67].

На рисунке 5 обозначим условия эффективности и особые затруднения в рамках данной концепции [39, с.114].



Рисунок 5. Условия эффективности и особые затруднения [39, с.114]

Основные принципы данного подхода заключаются в следующем: обеспечение единства; соблюдение строгой управленческой вертикали; соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур экономического субъекта; создание баланса между властью и ответственностью; общему делу подчинены индивидуальные интересы при помощи личного примера, твердости, постоянного контроля; создание равенства на каждом уровне организации, основанного на справедливости и доброжелательности, с целью вдохновения персонала к эффективному исполнению своих должностных обязанностей [30, с.172].

В основе гуманистической концепции лежит философия японского менеджмента. Человек не просто используется в качестве «винтика», а является

главным субъектом организации [26, с.67].

Культура, согласно гуманистической концепции может рассматриваться как процесс создания полной реальности, которая дает возможность индивидам видеть и понимать действия и события, ситуации определенным образом. Тем самым придавать смысл и значение своему собственному поведению. Основная цель данной теории - создание всех условий, позволяющих человеку самореализоваться и найти себя в компании. Данная концепция наиболее актуальна на малых предприятиях и в сфере искусства [27, с.34].

Цель организационно-административной концепции заключается в максимальном использовании трудового и личностного потенциала работника. По принципу соответствия занимаемой должности осуществляется отбор сотрудников, при этом руководство персоналом ведется путем выделения различных подсистем управления. Данная концепция применяется в организациях с четко очерченной организационной структурой отраслей [29, с.10].

В организациях, где применяется подобная концепция, осуществляется качественное управление персоналом. Потенциал своего сотрудника необходимо раскрыть полностью, для этого руководство организации должно создавать идеальные условия для комфортного выполнения возложенных на него обязанностей. Сотрудник здесь воспринимается как индивидуальность. К новым сотрудникам предъявляется большое количество требований, главным среди которых является соответствие должности по большому количеству параметров, а также корпоративным устоям предприятия. Чаще всего подобная концепция работы используется в организациях, специализирующихся на оказании услуг в области высоких технологий [14, с.86].

В качестве основополагающих тезисов в данном случае используются работы Элтона Мэйо, а также теория организации, сформированная в постбюрократическом стиле. Организационно-социальная концепция подразумевает, что ни одного из сотрудников невозможно заменить кем-то другим, каждый из них является ценностью для компании и показателем ее развития.

Специалисты при использовании такой концепции подбирают сотрудников, которые по своим профессиональным и личным качествам соответствуют экономическому субъекту. Те, организации, которые используют данную концепцию, достаточно часто осуществляют обучение персонала, причем иногда оно является узкоспециализированным, что немаловажно при работе в крупной организации [23, с.105].

Сегодня, в условиях существующей экономики, крупным холдингам и предприятиям приходится отходить от традиционно сложившихся служб управления персоналом, таких как отдел кадров с его ограниченными функциями, и жесткого иерархического контроля подчиненных. На базе привычных служб создаются новые, с более широким набором функций, позволяющих значительно эффективнее управлять производственными процессами, стимулировать трудовую деятельность сотрудников, грамотно влиять на их карьерный рост и предотвращать конфликты внутри организации. Данная концепция, в какой степени отражает сущность теоретического учения А.Файоля, о бюрократической организации. В данном случае управление осуществляется таким образом, что человек, находящийся на той или иной должности, воспринимается как закрытая вакансия в имеющемся штатном расписании предприятия, т.е. работник играет роль ресурса, с помощью которого компания добивается поставленных целей [28, с.76].

HR-специалист должен отбирать новых работников для предприятия так, чтобы они соответствовали должности, которую будут занимать в дальнейшем. Речь идет о наличии личностных и профессионально-квалификационных навыков, без которых новичок просто не сможет справиться с занимаемой должностью. Чтобы осуществлять эффективное руководство внутри предприятия, где штат управляется с помощью такой концепции, необходимо внедрять большое количество управляющих подсистем. Современные веяния в системе управления персоналом представляют собой определенные сложности. В данном случае сложнее всего будет превратить людей в некий инструмент для достижения целей. Сделать это невозможно без ущемления прав личности, которая должна иметь

возможность выбора [17, с.112].

Таким образом, основным тезисом при применении данной концепции считается контроль над системой полномочий сотрудника, его ответственностью во всевозможных поведенческих ситуациях, постепенным ростом и развитием сотрудника как специалиста, способного занять более высокий пост и обладающего для этого всеми необходимыми качествами.

Выводы по главе 1

В данной главе выпускной квалификационной работы рассмотрели теоретические основы формирования системы управления персоналом организации. Для раскрытия данной темы акцент был сделан на систему управления персоналом ее значение и функции, а также изучены основные концепции управления персоналом. Повышение эффективности функционирования управления персоналом становится невозможным без грамотного и эффективного найма, планирования, построения карьеры, адаптации, оценки и мотивации персонала, что составляет систему управления персоналом. Этот перечень используемых кадровых технологий позволяет представить диапазон работы с персоналом.

Система управления персоналом представляет совокупность целей, задач, методов, функций, организационных структур, информации и технологии. Задачами системы управления персоналом являются - обеспечение предприятия кадрами, непрерывное развитие и повышение их квалификации, эффективное использование трудового потенциала, согласование организационных и личных целей. Дальнейшая цель выпускной квалификационной работы заключается в проведении исследования системы управления персоналом на примере конкретной организации.

Глава 2. Анализ управления персоналом в организации Муниципальное автономное учреждение «Культура» подразделение Киноконцертный цирковой комплекс «Юность Шаима»

2.1. Организационно-экономическая характеристика

Киноконцертный цирковой комплекс «Юность Шаима» (далее, ККЦК «Юность Шаима») является структурным подразделением Муниципального автономного учреждения «Культура».

Адрес местонахождения ККЦК «Юность Шаима»: 628285, Российская Федерация, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ-Югра, город Урай, микрорайон «А», дом 69А.

Юридический адрес: 628285, Российская Федерация, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ-Югра, город Урай, микрорайон 2, дом 91.

ККЦК «Юность Шаима» действует на основании Положения, утвержденного приказом генерального директора МАУ «Культура».

ККЦК «Юность Шаима» имеет круглую печать со своим полным наименованием, соответствующие штампы и бланки, необходимые для своей деятельности, фирменный знак, может иметь необходимые для своей деятельности другие печати со своим наименованием и другие реквизиты.

Целью деятельности ККЦК «Юность Шаима» является создание условий для формирования и удовлетворения культурных запросов и духовных потребностей, развития инициативы и реализации творческого потенциала различных возрастных категорий населения, содействия реализации права человека на приобщение к ценностям культуры.

ККЦК «Юность Шаима» предоставляет широкий спектр платных услуг:

- демонстрация кинофильмов;
- организация и проведение юбилейных торжеств и концертов, театрально-

зрелищных представлений;

- проведение конкурсов и фестивалей народного творчества;
- проведение презентаций, конференций, семинаров, выставок, - организация детских праздников и познавательно-развлекательных программ;
- предоставление услуг художественно-оформительской деятельности, аренда костюмов;
- оказание методической помощи предприятиям и учреждениям, общественным организациям, физическим лицам.

Организационную структуру управления ККЦК «Юность Шаима» представим на рисунке 6.



Рисунок 6. Организационная структура управления ККЦК «Юность Шаима» [по материалам организации]

Директор осуществляет управление организацией и контроль работы персонала, составление бюджета организации, контроль и оптимизацию расходной части бюджета, взаимодействие и решение текущих вопросов с партнерами и заказчиками, оформление и своевременное продление необходимых для работы компании разрешений и документов в фискальных и административных органах, ведение документации организации. Директор ККЦК «Юность Шаима» несет

персональную ответственность за ненадлежащее и несвоевременное исполнение обязанностей, связанных с руководством ККЦК «Юность Шаима».

Данная организационная структура является довольно гибкой. Система управления ККЦК «Юность Шаима» объединяет в единую систему работу всех своих подразделений.

Основные цели деятельности ККЦК «Юность Шаима» представим на рисунке 7.



Рисунок 7. Цели деятельности ККЦК «Юность Шаима» [по материалам организации]

Для реализации своих задач ККЦК «Юность Шаима» осуществляет свою деятельность дифференцированно, на основе учета запросов и потребностей населения, национальных, профессиональных, образовательных, возрастных и иных особенностей населения города Урай, активно использует все имеющиеся в арсенале культуры средства, формы и методы культурно-досуговой работы, развивает разнообразные виды досуговой деятельности.

В целях обеспечения своей деятельности ККЦК «Юность Шаима» владеет, пользуется и распоряжается имуществом, закрепленным за МАУ «Культура» на праве оперативного управления, в пределах, установленных законодательством Российской Федерации. Собственником имущества является муниципальное образование город Урай. Права собственника от имени муниципального образования осуществляет администрация города Урай.

Руководители ККЦК «Юность Шаима» имеют большой опыт. В исследуемой организации проходит реорганизация структуры управления, улучшение условий труда. ККЦК «Юность Шаима» удастся привлечь много молодого персонала на работу. Самым главным стимулом, естественно, является зарплата, которая выдается 2 раза в месяц.

Таким образом, опытное руководство и знание местной специфики способствуют дальнейшему росту и развитию организации ККЦК «Юность Шаима». Инфраструктура развита достаточно для осуществления деятельности данной организации.

2.2. Анализ существующей системы управления персоналом

Кадровая политика организации - система мероприятий по управлению персоналом, принятая руководством и действующая в организации [5, с.13].

В Муниципальном автономном учреждении «Культура» подразделение Киноконцертный цирковой комплекс «Юность Шаима» все функции по кадрам выполняет отдел кадров. Специалисты по управлению персоналом имеют высшее

профессиональное образование и регулярно посещают семинары для усовершенствования своих навыков и знаний.

В ККЦК «Юность Шаима» работают 450 сотрудников. В таблице 1 представим динамику и структуру численности персонала.

Таблица 1

Динамика численности персонала ККЦК «Юность Шаима»

Категория персонала	2014		2015		2016	
	человек	%	человек	%	человек	%
Среднесписочная численность работников, всего	400	100	420	100	450	100
в том числе						
руководители	50	12,5	50	11,9	50	11,1
специалисты	100	25	100	23,8	100	22,2
служащие	250	62,5	270	64,3	300	66,7

На протяжении с 2014 по 2016 наблюдается тенденция роста среднесписочной численности персонала ККЦК «Юность Шаима». В структуре среднесписочной численности работников в 2016 г. наибольшую долю занимают служащие – 66,7%, специалисты – 22,2% и руководители – 11,1%.

Основными регламентирующими документами по управлению персоналом, являются: внешние документы (законодательные и нормативные акты); внутренние документы (стандарты ГО, Устав организации, Положение о подразделении, Должностная инструкция, Правила внутреннего трудового распорядка). В рассматриваемой организации информационное обеспечение системы управления персоналом реализуется в виде движения документов от субъекта к объекту (приказы, распоряжения, устав и т.д.), от объекта к субъекту (отчеты, справки по кадровым вопросам, записки и т.д.).

Основными направлениями по работе с персоналом в исследуемой организации являются следующие:

- Отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

- Обучение, переобучение и повышение квалификации персонала.

- Мотивация и стимулирование персонала.

I. Процесс отбора кадров является одним из самых важных направлений в деятельности организации, т.к. от эффективности этого процесса напрямую зависят показатели прибыли и производительности труда, а, следовательно, и все будущее организации. Процессом набора персонала в ККЦК «Юность Шаима» занимается отдел кадров. Но перед тем как проводить процесс непосредственного набора в организации осуществляют оценку имеющихся ресурсов и делают прогноз численности персонала, который необходим для того чтобы реализовать краткосрочные и перспективные цели, а затем, определяются будущие потребности, а руководство разрабатывает программу их удовлетворения.

Для выбора наиболее подходящих работников для данной должности, в ККЦК «Юность Шаима» проводится анализ рабочего места. Целью такого анализа является выявление, каким требованиям должны соответствовать кандидаты. После того как проведен анализ рабочего места и набор претендентов в ККЦК «Юность Шаима» начинают отбор будущих работников. Критериями отбора персонала в данной организации являются:

1. Образование (высшее и среднее).
2. Наличие специальной подготовки.
3. Коммуникативность, активность, умение строить отношения с людьми.
4. Психологическая уравновешенность.
5. Умение принимать решения в экстремальных ситуациях.
6. Знание всех необходимых нормативных документов, которые регламентируют деятельность организации.
7. Опыт работы в данной сфере.
8. Наличие характеристик или рекомендации с предыдущей работы.

Процесс отбора персонала организации включает в себя несколько этапов.

Предварительный этап отбора персонала заключается в:

- первичном выявлении (на основе профессиограмм) кандидатов, которые способны выполнить весь ряд требуемых функций;
- максимальном сужении круга претендентов и формировании из них резерва, с которым далее будет проводиться наиболее тщательная работа, задачей которой является процесс всесторонней оценки кандидата, ориентируясь не на ряд отдельных черт претендента, а на комплекс свойств личности в целом.

Процесс проверки претендента проводят при помощи проведения обстоятельного анализа документов, общего и целевого собеседований, тестирований и ряда других методов.

На рисунке 8 (приложение) показан процесс отбора кандидатов и изучение их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности в ККЦК «Юность Шаима».

Процесс первичного выявления происходит за счет проведения анализа документов кандидатов (анкеты, резюме, которые направляются множеству работодателей в надежде на отклики, характеристики, рекомендации) на предмет их соответствия требованиям к будущему сотруднику. Для облегчения анализа всем претендентам предлагают стандартные бланки заявления, включающие в себя весь ряд сведений о кандидате (фамилия, имя, возраст, образование, опыт работы, специальные пункты).

Заявление в ККЦК «Юность Шаима» совмещается с анкетой, которая содержит вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах, а также об опыте, участия в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях, а также лицах, которые могут что-то сообщить о претенденте.

В результате делаются выводы о целесообразности личной встречи с претендентами. Приглашения обычно делаются предварительно по телефону, но обязательно подтверждаются письменно.

Результаты ознакомительного собеседования позволяют ККЦК «Юность

Шаима» отсеивать сразу до 85-90% кандидатов. А для оставшихся выбирается ряд наиболее подходящих способов дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств, для того чтобы установить их пригодность для выдвижения на соответствующую работу и выполнения должностных обязанностей.

Решение в процессе отбора в ККЦК «Юность Шаима» обычно состоит из нескольких этапов, которые следует пройти любым заявителям.

На каждом этапе часть заявителей отсеивается, либо же они сами отказываются, принимая другие предложения (таблица 2).

Таблица 2

Использование различных методов отбора для оценки качеств кандидатов в ККЦК «Юность Шаима» (по материалам организации)

Качества персонала	Методы отбора				
	Сведения о кандидате	Собеседование	Тестирование	Проверка рекомендаций	Проверка мед. справок
Интеллект	+	+	+	+	
Образование	+	+		+	
Профессиональный опыт	+	+		+	
Состояние здоровья		+	+	+	+
Личностные характеристики		+	+	+	
Мотивация, отношение к работе		+	+	+	
Коммуникативные качества		+	+	+	
Наличие противопоказаний к работе		+	+	+	+
Морал. качества (честность, трудовая этика и т.д.)		+		+	

Этапы отбора персонала в ККЦК «Юность Шаима»:

1. Этап предварительной беседы по отбору, на основе которой производят отсев кандидатов, которые явно не подходят по документальным и личностным основаниям.

2. Этап заполнения бланка заявления, проведение анкетирования. Претенденты, которые прошли первый этап, заполняют анкету, данные которой анализирует менеджер по персоналу и руководители. Проведение анализа анкетных данных способствует выявлению соответствия образования претендента ряду минимальных квалификационных требований, соответствия практического опыта характеру деятельности, наличия ограничений на выполнение должностных обязанностей претендента.

3. Этап проведения беседы по найму. Такое собеседование позволяет выявлять ряд некоторых особенностей личности претендента (коммуникабельность, конфликтность и пр.).

4. Этап проведения тестирования по найму. Претенденту предлагается пройти тестирование на профессиональную пригодность.

5. Этап проверки рекомендаций и обязательств перед другими компаниями. На этом этапе осуществляется процесс наведения справок у руководителей по предыдущим работам и у других лиц, которые хорошо знают претендента. Сотрудники организации проверяют достоверность данных, которые заявлены претендентом, или выявляют те сведения, о которых устраивающийся на работу человек не сообщил по каким-либо причинам. Для того чтобы наиболее полно ознакомиться с личностью кандидата также пользуются услугами органов внутренних дел (узнают о наличии/отсутствии судимости кандидатов и о лицах, которые находятся в розыске).

6. Этап медицинского осмотра.

7. Этап принятия решения (процесс сопоставления всех этапов и вынесение решения относительно принятия сотрудника на работу). Организация реализует все этапы отбора персонала, что требует много времени и больших затрат.

Достоинствами отбора персонала в ККЦК «Юность Шаима», по нашему мнению, являются:

- Наличие сложившейся системы отбора персонала и системы оценок подбора:

Система оценки кандидатов в ККЦК «Юность Шаима» имеет следующие характеристики:

- основана на объективной информации и дает объективные оценки кандидатов;

- стимулирует того, кто производит отбор, к тому, чтобы он обосновал свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев.

Система оценок имеет следующие критерии:

5 баллов - отличные кандидаты, не имеющие недостатков как в отношении профессиональных знаний и умений, так и в отношении личных качеств. Вне всяких сомнений, могут быть приняты на работу.

4 балла - хорошие кандидаты (выше среднего уровня), имеющие много сильных качеств и не имеющие серьезных недостатков. Могут быть приняты на работу с высокой долей уверенности.

3 балла - средние кандидаты. Сильные стороны перевешивают имеющиеся у них недостатки. Могут быть приняты на работу на определенных условиях.

2 балла - ниже среднего. Имеют ряд серьезных недостатков, которые ставят под вопрос целесообразность их зачисления на работу. Обычно такому кандидату отказывают в приеме на работу, но возможно и зачисление на работу при определенных обстоятельствах (например, отсутствие других претендентов).

1 балл - абсолютно неподходящие кандидаты. Преобладают только недостатки. Таким кандидатам отказывают в приеме на работу даже в том случае, если они являются единственными претендентами на вакантные должности.

- Наличие четких критериев для отбора разных категорий работников.

- Используются методы отбора, которые не нуждаются в совершенствовании и дополнении.

- Наличие очень высокого опыта и уровня квалификации работников, которые занимаются отбором кадров.

- В ККЦК «Юность Шаима» имеется четко сформированная система проведения собеседования. Вопросы, которые задаются на собеседовании,

подготовлены заранее, весь процесс интервью проходит поэтапно.

Затраты организации на процесс отбора персонала в ККЦК «Юность Шаима» представим в таблице 3.

Из таблицы 3 видно, что в ККЦК «Юность Шаима» происходит постоянное увеличение затрат на процесс отбора и расстановки персонала.

Таблица 3

**Затраты на процесс отбора персонала в ККЦК «Юность Шаима», руб.
(по материалам организации)**

Показатель	2014	2015	2016	2015/2014 абсл. откл.	2016/2015 абсл. откл.
Затраты на отбор и расстановку персонала, руб.	369000	446790	458000	+77790	+11210

Так в 2015 году произошло увеличение затрат на отбор и расстановку персонала на 77790 рублей в сравнении с 2014 годом, а в 2016 - увеличение на 11210 рублей в сравнении с 2015 годом.

Отразим данные показатели в виде диаграммы (рис. 9).

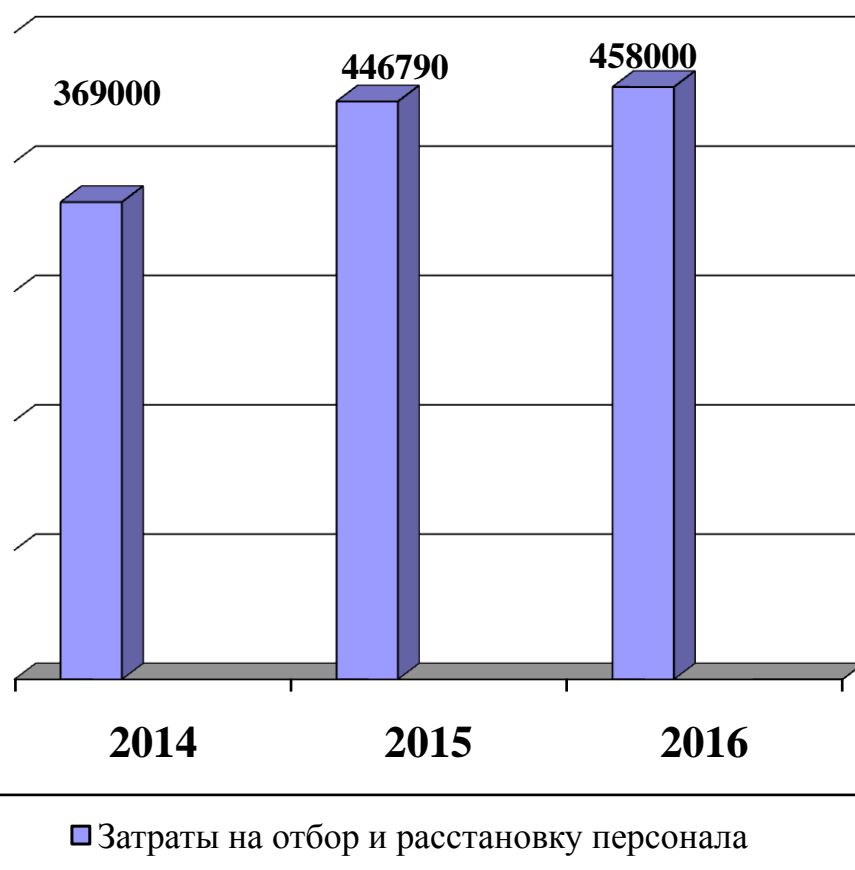


Рисунок 9. Затраты ККЦК «Юность Шаима» на процесс отбора персонала, руб. (по материалам организации)

Таким образом, увеличение затрат на персонал в ККЦК «Юность Шаима» достаточно высокое, что является негативной тенденцией. Следовательно, в исследуемой организации необходимо оптимизировать затраты на процесс отбора и расстановки персонала.

Таким образом, в результате анализа отбора персонала в ККЦК «Юность Шаима», мы выявлены ряд следующих недостатков:

- затраты на персонал в ККЦК «Юность Шаима» достаточно высокие, что является негативной тенденцией, они постоянно увеличиваются. Следовательно, в ККЦК «Юность Шаима» необходимо оптимизировать затраты на процесс отбора и расстановки персонала.

- ККЦК «Юность Шаима» не осуществляет работу с частными агентствами

по подбору персонала либо с государственными агентствами занятости. Частное агентство обеспечивало бы более высокое качество кандидатов.

- В ККЦК «Юность Шаима» сложился очень субъективный процесс отбора персонала: не имея правильно разработанных портретов идеальных работников, специалисты по кадрам ориентируются на свое представление о будущих работниках.

- Процесс тестирования на профессиональную пригодность осуществляется только с претендентами на высокие должности. Отсутствует диагностика различных качеств и характеристик.

II. Порядок обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в ККЦК «Юность Шаима» осуществляется в соответствии с установленными целями и задачи для организации. Регламентируется положением об обучении и другими соответствующими документами. Обучение персонала в ККЦК «Юность Шаима» осуществляется по следующим направлениям: обучение персонала по системе менеджмента качества; подготовка новых рабочих; переподготовка; обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих.

По каждому виду обучения сотрудник по работе с персоналом подбирает преподавателей, программы обучения составляют специалисты данного профиля, которые утверждает директор.

Сотрудники ККЦК «Юность Шаима» проходят профессиональную подготовку и переподготовку, повышают свою квалификацию, посещают тренинги и семинары. В ККЦК «Юность Шаима» действует следующая система: новичка прикрепляют к одному из старших сотрудников, чтобы тот ввел его в курс дела, ознакомил с организацией, ее структурой и миссией, объяснил поставленные перед ним задачи, рассказал о том, в чем заключаются его непосредственные обязанности. Испытательный срок, установленный для вновь принятых сотрудников составляет 1 месяц. Два раза в год сотрудников ККЦК «Юность Шаима» направляют на курсы, длительностью 1 неделя. В период посещения

курсов сотрудники обязаны вести конспекты или дневники посещения, а по окончании предоставить отчет.

Затраты на процесс обучения, переобучения и квалификации персонала в ККЦК «Юность Шаима» представим в таблице 4.

Таблица 4

Затраты на процесс обучения, переобучения и квалификации персонала в ККЦК «Юность Шаима», руб. (по материалам организации)

Показатель	2014	2015	2016	2015/2014 абсл. откл.	2016/2015 абсл. откл.
Затраты на обучение и квалификацию персонала, руб.	469100	490100	476090	+13010	-14010

Из таблицы 4 видно, что в ККЦК «Юность Шаима» в 2015 году произошло увеличение затрат на обучение, переобучение и квалификацию персонала на 13010 рублей в сравнении с 2014 годом, но в 2016 – уменьшение затрат на 14010 рублей в сравнении с 2015 годом.

Отразим данные показатели в виде диаграммы (рис. 10).

Следовательно, в ККЦК «Юность Шаима» процесс обучения и квалификации персонала эффективный и относительно не затратный. Таким образом, в результате анализа процесса обучения и квалификации персонала в ККЦК «Юность Шаима» не было выявлено недостатков.

III. В ККЦК «Юность Шаима» используются материальная и нематериальная мотивация персонала.

В направлении развития нематериальной мотивации в ККЦК «Юность Шаима» разработана программа, направленная на процессы:

- объявления благодарностей, вручения благодарственных писем лучшим сотрудникам и их семьям;
- награждение Почетными грамотами;

- вручения Золотых и Серебряных медалей «Заслуженный работник»;
- выдачу наград.



Рисунок 10. Затраты ККЦК «Юность Шаима» на процесс обучения, переобучения и квалификации персонала, руб. (по материалам организации)

За хорошую и эффективную трудовую деятельность, новаторские идеи в деятельности организации и за прочие достижения в профессиональной деятельности в ККЦК «Юность Шаима» применяют выдачу наград. Выдача наград к юбилеям работников проходит с учетом заслуг в профессиональной деятельности при стаже работы в ККЦК «Юность Шаима» не меньше 5 лет и, если отсутствуют нарушения трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка. Выдача наград лучшим сотрудникам объявляется в приказе, который доводится до сотрудников и заносится в трудовую книжку.

Экономический метод мотивации персоналом базируется на Трудовом кодексе Российской Федерации, Коллективном договоре и Уставе организации.

К установленным тарифным ставкам, сдельным расценкам, должностным окладам работников применяются доплаты, надбавки и повышенный размер оплаты труда.

Источником выплат является нормативный ФОТ, рассчитанный от нормативной численности. В целях поощрения достигнутых успехов, выполнения обязательств и стимулирования их возрастания, предусматривается премирование.

Зарплата сотрудников организации включает должностной оклад, доплаты, премии. К должностному окладу сотрудников установлена следующая ряд доплат:

- доплаты за процесс совмещения должностей, расширения зон обслуживания, процесс увеличения объемов выполняемой работы в размере, который устанавливается по соглашениям между администрацией и сотрудником;
- доплаты за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, которые предусмотрены в законодательстве РФ о труде;
- доплаты за руководство отделами;
- доплаты за сверхурочные работы;
- доплаты за работу по выходным и праздничным дням.

Процесс премирования сотрудников осуществляется каждый месяц и имеет цель поощрения.

Процесс разделения оплаты труда персонала в ККЦК «Юность Шаима» на постоянные и премиальные части в 2014-2016 гг. отражен в таблице 5.

Таблица 5

Процесс разделения оплаты труда персонала ККЦК «Юность Шаима» на постоянные и премиальные части в 2014-2016 гг., руб. (по материалам организации)

Показатели	2014	2015	2016
Оклад	13669	17341	17623
Премияльная часть оплаты труда	10620	12345	12430
Всего	24 289	29 686	30 053

Премирование производится в установленном размере за перевыполнение плана (когда эффективность работы превышает 100%). Премия начисляется на основную заработную плату, начисленную по тарифным ставкам и окладам и сдельным расценкам. Однако недостатком такого премирования является то, что премия начисляется всем сотрудникам, достигшим успеха в одинаковом порядке и не учитывается процент перевыполнения плана. Например, два сотрудника, которые повысили эффективность своей работы на 5 и 10 % соответственно, получают в результате одинаковую премию.

Таким образом, система стимулирования не эффективна и не мотивирует персонал на большую эффективность работы.

Показатели изменения соотношений зарплаты и эффективности работы сотрудников в ККЦК «Юность Шаима» представлены в таблице 6.

Таблица 6

Показатели изменения соотношений зарплаты и эффективности работы сотрудников ККЦК «Юность Шаима» (по материалам организации)

Показатель	2014	2015	2016	2015/2014 абсл. откл.	2016/2015 абсл. откл.
Средняя зарплата, руб./мес.	24 289	29 686	30 053	+5397	+367
<i>Из них:</i> Оклад	13669	17341	17623	+3672	+282
Премияльная часть оплаты труда	10620	12345	12430	+1725	+85
Производительность труда, руб./чел.	625962	612200	589602	-13762	-22598

Из таблицы 6 видно, что в ККЦК «Юность Шаима» происходит постоянный

рост заработной платы. Также происходит и повышение производительности труда. Однако недостатком такого премирования является то, что премия начисляется всем сотрудникам, достигшим успеха в одинаковом порядке и не учитывается процент перевыполнения плана. Например, два сотрудника, которые повысили эффективность своей работы на 5 и 10 % соответственно, получают в результате одинаковую премию.

Более эффективным премирование будет если, при приблизительно таком же окладе, начисление премии за перевыполнение плана происходит по тарифным ставкам, согласно проценту роста эффективности труда. Например, сотрудник, который повысил эффективность своей работы на 5% получит в результате меньшую премию, чем сотрудник, увеличивший свою эффективность на 10 %.

Таким образом, в ККЦК «Юность Шаима» отмечается процесс несоответствия интенсивности труда персонала и их заработной платы, т.е. за ту же работу сотрудники могут найти наиболее оптимальную для них заработную плату.

Проведя анализ мотивации и стимулирования персонала, мы пришли к выводу, что в ККЦК «Юность Шаима» отмечается процесс несоответствия интенсивности труда персонала и их заработной платы, т.е. за ту же работу сотрудники могут найти наиболее оптимальную для них заработную плату. Следовательно, требуется совершенствование мотивации и стимулирования персонала в этом направлении.

Также в ККЦК «Юность Шаима» недостаточно проводятся психологические работы, беседы с персоналом именно в плане психологической адаптации, преодоления конфликтов в коллективе персонала организации.

Рассчитаем показатель эффективности управления персоналом, который можно использовать в качестве универсального при оценке системы управления персоналом выражает степень эффекта по формуле 1. Показатель коэффициента эффективности управления персоналом должен быть больше, чем 1.

Выручка организации в 2016 году составляла 265321000 рублей, ФОТ в 2016 году составил 162286200 рублей, затраты на отбор и подбор персонала – 458000

рублей, затраты на обучение, переобучение и повышение квалификации – 476090 рублей. Итого затраты на персонал и управление им в 2016 году составили – 163220290 рублей.

$$\text{Тогда, } K_{\text{эффпер}} = 265321000 / 163220290 = 1,63$$

Итак, у ККЦК «Юность Шаима» показатель коэффициента эффективности управления персоналом за 2016 год равен 1,63. Значит управление персоналом в исследуемой организации достаточно эффективно.

Выводы по главе 2

Проведя в организации анализ системы управления персонала, можно сделать следующие выводы.

1. В результате анализа отбора персонала в ККЦК «Юность Шаима», выявлен ряд следующих недостатков:

- затраты на персонал в ККЦК «Юность Шаима» достаточно высокие и постоянно увеличиваются, что является негативной тенденцией. Следовательно, в ККЦК «Юность Шаима» необходимо оптимизировать затраты на процесс отбора и расстановки персонала.

- ККЦК «Юность Шаима» не осуществляет работу с частными агентствами по подбору персонала либо с государственными агентствами занятости.

- В ККЦК «Юность Шаима» сложился очень субъективный процесс отбора персонала: не имея правильно разработанных портретов идеальных работников, специалисты по кадрам ориентируются на свое представление о будущих работниках.

- Процесс тестирования на профессиональную пригодность осуществляется только с претендентами на высокие должности. Отсутствует диагностика различных качеств и характеристик.

2. В ККЦК «Юность Шаима» затраты на обучение и повышение квалификации достаточно оптимальные, и в последнем отчетном году снизились, в

сравнении с предыдущим годом, что является положительной тенденцией. В результате анализа процесса обучения и квалификации персонала не было выявлено недостатков.

3. В ККЦК «Юность Шаима» отмечается процесс несоответствия интенсивности труда персонала и их заработной платы, т.е. за ту же работу сотрудники могут найти наиболее оптимальную для них заработную плату. Следовательно, требуется совершенствование мотивации и стимулирования персонала в этом направлении. Также в исследуемой организации недостаточно проводятся психологические работы, беседы с персоналом именно в плане психологической адаптации, преодоления конфликтов в коллективе персонала организации.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в организации

3.1. Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом

В каждой организации обязательно должны предусматриваться плановые мероприятия по улучшению процесса управления персоналом организации. Игнорирование данной необходимости может привести к снижению рентабельности бизнеса, потере конкурентоспособности организации и полному разорению [18, с.47].

Поэтому, эксперты ККЦК «Юность Шаима» должны быть постоянно заняты поиском путей совершенствования управления персоналом организации.

Цель - выявление путей повышения эффективности управления персоналом ККЦК «Юность Шаима». Для осуществления данной цели, необходимо выполнить следующие задачи:

I. Совершенствование отбора персонала ККЦК «Юность Шаима».

II. Совершенствование мотивации и стимулирования сотрудников в ККЦК «Юность Шаима», за счет введения новой методики расчета премиальных и расширения перечня предоставляемых работникам социальных льгот и выплат.

Если ККЦК «Юность Шаима» сможет учесть в своей работе все эти выводы, то сможет сделать процесс отбора персонала максимально эффективным и будет обеспечена наиболее квалифицированными кадрами.

По результатам анализа системы управления персоналом в ККЦК «Юность Шаима» были выявлены недостатки в процессе управления отбором, мотивацией и стимулированием персонала.

Исходя из выявленных недостатков, предлагаем усовершенствовать процесс управления отбором, мотивацией и стимулированием персонала, следующим образом.

I. Для устранения выявленных недостатков отбора персонала ККЦК «Юность Шаима», мы предложили следующие направления совершенствования:

1) Расширение источников отбора персонала.

В процессе отбора персонала ККЦК «Юность Шаима» необходимо осуществлять более эффективную работу с государственными агентствами занятости, службами (центрами) занятости, биржами труда, ярмарками вакансий. При поиске источников рабочей силы ККЦК «Юность Шаима» необходимо осуществлять тесное сотрудничество с высшими и средними специальными учебными заведениями, использовать отбор по объявлениям в СМИ (в т.ч. Internet). Также необходимо осуществлять работу с частными агентствами по подбору персонала, либо с государственными агентствами занятости. Частное агентство по подбору персонала обеспечивало бы более высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям и, тем самым, значительно облегчило бы дальнейший процесс отбора персонала в ККЦК «Юность Шаима». Поэтому руководству организации необходимо предусмотреть возможность использования платных услуг по подбору персонала. При этом необходимо осуществлять поиск внутри организации, то есть использовать внутренний отбор. Внутренний отбор в ККЦК «Юность Шаима» характеризуется определенными, достаточно значимыми преимуществами, заключающимися в следующем: предоставление уже работающим сотрудникам возможностей к самосовершенствованию и профессиональному росту; формирование у сотрудников требуемых качеств, для того чтобы занять новую должность; ограничение текучести персонала; сведение к минимуму ошибок при отборе персонала за счет знаний работников, их опыта и деловых качеств, а, следовательно, их соответствия предполагаемым должностям; сокращение затрат на поиски персонала; повышение лояльности персонала и стимулирование к большей отдаче в работе и т.п. Использование внутренних источников при отборе персонала, как правило, не приводит к значительным финансовым затратам, и способствует укреплению авторитета руководства в глазах персонала.

2) Использование при отборе квалификационных карт и карт компетенции. Предлагается ККЦК «Юность Шаима» использовать в процессе отбора квалификационные карты. Так как в ходе отбора определять квалификационные характеристики гораздо проще, чем способности к выполнению определенных функций, то квалификационные карты являются инструментами, облегчающими процессы отбора кандидатов. Использование квалификационных карт даст возможность структурировать оценку кандидата (по каждой характеристике) и сравнивать претендентов между собой. Вместе с тем, применение этого метода позволяет сосредотачиваться на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидатов (его прошлом), оставляя в стороне ряд личностных характеристик и потенциал профессионального развития. Чтобы достичь наибольшего эффекта, необходимо использовать карту компетенции. Карты компетенции - портреты идеальных сотрудников. Компетенция представляет собой ряд личностных характеристик кандидата, его способностей к выполнению той или иной функции, поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интерес клиентов, умения работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Важнейшее дополнение карты - процесс описания компетенций, то есть детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. Осуществление подготовки карты компетенций требует наличие специальных знаний и, как правило, должно осуществляться профессиональным консультантом или специально обученным сотрудником отдела персонала. При оценке кандидата карта компетенции используется также как квалификационная карта, а именно: компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

3) Расширение специфики проводимых тестов. Проводимое в ККЦК «Юность Шаима» тестирование при отборе персонала предполагает проверку уровня общей и специальной подготовки. Предлагается расширить специфику проводимых тестов и ввести тесты по следующим направлениям: проверка общего развития. Такие тесты определяют умственную одаренность, понятливость и способность к логическому мышлению либо в общем, либо в связи со спецификой

характера работы; изучение характера и личных качеств. Предназначенные для определения эмоционального развития и уравновешенности, эти испытания более полезны для выявления непригодных людей, чем для оценки кандидатов со средними способностями.

4) Включение в процесс отбора руководителей отделений, на работу в которых претендуют кандидаты. Собеседование с кандидатами на данный момент проводится только сотрудниками отдела кадров. Это позволяет определить, способен ли кандидат к работе в организации в целом, но не позволяет сделать вывод о том, сможет ли он успешно выполнять свои обязанности в конкретной должности. Поэтому необходимо при отборе персонала проводить собеседование с начальником того подразделения, на работу в котором претендует кандидат. Это приведет к большему пониманию кандидатом того, какую работу ему нужно будет выполнять, и позволит в большей степени обеспечить соответствие принятого на работу сотрудника требованиям должности.

5) Проведение согласования кандидатур на вакантные должности менеджером по персоналу и руководителями отделов. Предлагается ККЦК «Юность Шаима» проводить совместное обсуждение результатов, показанных кандидатами, менеджером по персоналу и руководителями отделов. Для этого как менеджер по персоналу, так и каждым руководителем подготавливается отчет, содержащий информацию по всем кандидатам. Для того чтобы обсуждение было конструктивным, заранее формируются основные критерии отбора, то есть определяются «за» и «против» по каждому кандидату. Информация представляется в табличной форме в виде специального оценочного листа, в котором отражены основные критерии отбора персонала и проставлены оценки каждому кандидату по этим критериям, что позволяет проводить совещание по отбору персонала наиболее эффективно с минимальными затратами времени. Встречи сотрудника отдела персонала с каждым руководителем проводятся по заранее составленному графику, исходя из текущих потребностей каждого подразделения в персонале. Этот график, как и график собеседований, составляется на каждый месяц, при отсутствии каких-

то чрезвычайных ситуаций, и предоставляется заранее руководителю каждого подразделения. В том случае если нет разногласий относительно конкретного претендента, его кандидатура утверждается без дополнительного обсуждения. Он принимается на работу.

6) Создание «Учебного центра» по работе с кандидатами, успешно прошедшими предыдущие этапы отбора. В случае если принято решение о приеме кандидата на работу после дополнительного обучения, он принимается с испытательным сроком, во время которого обязуется посещать дополнительные теоретические и практические занятия. Эта функция выполняется «Учебным центром», который будет функционировать как самостоятельная единица в ККЦК «Юность Шаима». Это будет подразделение, которое будет решать различные вопросы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников всех подразделений.

7) Реализация адаптационной программы нового сотрудника. В случае если кандидат успешно прошел все этапы отбора, принимается решение о его зачислении в штат организации. После приема сотрудника на работу следует также уделить внимание вопросу его адаптации в организации. Одним из основных мероприятий, проводимых в рамках реализации программы адаптации для «новичков», можно сделать семинар-тренинг по ознакомлению с основными элементами корпоративной культуры ККЦК «Юность Шаима».

Программа по адаптации новых сотрудников ККЦК «Юность Шаима» может включать следующие мероприятия: общее представление об организации: тенденции развития, виды деятельности; организационная структура, внутренние отношения (адаптационный тренинг); вопросы оплаты труда; организация труда и рабочего места, решение вопросов бытового характера; знакомство с сотрудниками отделения. При планировании программы адаптации новых сотрудников мы выделили базовые этапы профессиональной адаптации новых специалистов в ККЦК «Юность Шаима»:

Первый этап - подготовительный, или этап профессиональной ориентации и

отбора кандидатов в организации.

Второй этап - непосредственно профессиональная адаптация, начинается с момента принятия нового специалиста на работу и заканчивается по мере формирования составляющих интегративного показателя адаптированности.

Третий этап - профессиональное саморазвитие нового специалиста в коллективе.

Смена этапов характеризуется, во-первых, постепенным уменьшением активности сопровождения нового специалиста со стороны основных субъектов управления процессами профессиональной адаптации, во-вторых, увеличением его профессиональной самоотдачи и достижением оптимальной результативности в работе. На каждом этапе организация работы требует согласованных действий всех субъектов управления процессом профессиональной адаптации под руководством директора ККЦК «Юность Шаима» или его заместителя. Только высокая ответственность, четкое планирование всех вопросов, постоянное наблюдение за ходом процесса (мониторинг) и своевременное внесение в него корректив позволят достичь поставленной цели - пополнить ряды ККЦК «Юность Шаима» профессиональными кадрами и уменьшить их текучесть. На каждом этапе реализации программы профессиональной адаптации должны решаться определенные задачи.

Задачи первого этапа: определение источников комплектования и работа с потенциальными кандидатами дня поступления на службу; привлечение молодежи и специалистов на работу в организацию; предварительное изучение и психологическое исследование кандидатов перед принятием на работу, выработка рекомендаций по их целесообразному использованию: профессионально-психологический отбор в центрах психологической диагностики; субъект адаптации должен иметь четкое представление о выбранной профессии и соотносить требования, предъявляемые профессией к личности сотрудника организации, со своими реальными возможностями. Эти задачи направлены на то, чтобы оптимизировать профессиональную адаптацию еще до того, как кандидат

становится новым специалистом, так как адаптационный процесс начинается с момента принятия решения о зачислении на работу (с испытательным сроком и стажировкой в должности).

На втором этапе адаптации происходит закрепление новых специалистов в коллективах. Задачей второго этапа является формирование уровня психической деятельности сотрудника, определяющего адекватное заданным требованиям и условиям среды профессиональное поведение (модели поведения), эффективное взаимодействие с социальным окружением и успешную деятельность, без значительного нервно-психического напряжения.

Деятельность по профессиональной адаптации каждого нового специалиста, нуждающегося в помощи и поддержке со стороны руководителей, членов коллективов отделений, наставников, психологов должна быть направлена на создание ему наиболее благоприятных условий для скорейшей социально-психологической адаптации. Главным условием принятия нового сотрудника коллективом и субъектами процесса адаптации выступает активность самого специалиста (познавательная, коммуникативная, творческая). В этот период важно предоставить ему возможность проявить и развить гражданскую позицию. Для этого целесообразно осуществлять мероприятия организационно-педагогического, методического и психологического характера. Они направлены на то, чтобы: активизировать деятельность всех лиц, принимающих участие в работе с новыми специалистами в период их адаптации; развивать собственную активность новых специалистов, те качества их личности, от которых в наибольшей мере зависит успешность адаптации; придать работе с новыми специалистами системный, комплексный характер; усовершенствовать систему управления процессом адаптации; сформировать систему наиболее эффективных методов и психотехнологий, направленных на ускорение адаптационных процессов;

Основными задачами третьего этапа являются: самосовершенствование в избранной профессии, достижение успеха, одобрения, признания и авторитета у коллег; становление заинтересованности в самом процессе работы, в познании

нового, приобретении новых навыков. Самое главное, что следует помнить при планировании адаптационных мероприятий, заключается в следующем. Успешная программа по адаптации кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности трудовых ресурсов организации.

8) Установить максимальную продолжительность проведения собеседования для специалиста по найму персонала (категория «основной персонал» - 45 минут, администрация - 60 минут, руководство - 120 минут).

Цель всех разработанных предложений заключается в том, чтобы привести систему отбора персонала, применяемую в ККЦК «Юность Шаима», в соответствие обозначенным принципам. Расширение источников поиска персонала позволит организации оптимизировать затраты на поиск, при этом используя все преимущества различных методов. Введение квалификационных карт и карт компетенции даст возможность уже на первоначальной стадии отбора выявить наиболее подходящих кандидатов. Использование дополнительных тестирований и собеседование повысит эффективность и результативность отбора. Внедрение новой программы адаптационных мероприятий с ориентацией на включение сотрудников в общую корпоративную культуру приведет к повышению качества работы персонала.

Если ККЦК «Юность Шаима» сможет учесть в своей работе все эти выводы, то она сможет сделать процесс отбора персонала максимально эффективным и будет обеспечена наиболее квалифицированными кадрами.

II. Мотивация и стимулирование сотрудников в ККЦК «Юность Шаима» должны основываться на принципе: оплата соответствует труду. Говоря о системе мотивации сотрудников, следует выделять предъявляемые к ней основные требования, к которым относятся: система должна быть ясной и конкретной; должны быть четко изложены трудовые обязанности работника; объективная

оценка работников, исключение субъективности в оценке; зависимость заработной платы от характера работы; рост заработной платы, вызванный ростом индивидуального результата работника; оплата труда должна учитывать уровень значимости тех или иных работ.

Основные проблемы действующей системы мотивации в том, что, во-первых, большой удельный вес в заработной плате работников приходится на ее постоянную часть, которую ККЦК «Юность Шаима» гарантированно выплатит своим работникам при любых результатах деятельности. Также постоянная премия начисляется всем сотрудникам, достигшим успеха в одинаковом порядке и не учитывается процент перевыполнения плана. Например, два сотрудника, которые повысили эффективность своей работы на 5 и 10 % соответственно, получают в результате одинаковую премию.

То есть данный мотивирующий фактор способствует только привлечению и сохранению персонала в организации и не стимулирует работников к повышению производительности и результативности своего труда.

Также в ККЦК «Юность Шаима» не используются системы оплаты труда, заинтересовывающие работника в конечных результатах своей трудовой деятельности, поэтому руководству необходимо обратить внимание, в первую очередь, на удовлетворение потребностей самого работника, оценку его индивидуальных качеств и достижений.

Для исключения принципа обязательных ежемесячных выплат премиальных всем работникам в исследуемой организации, мы предлагаем внести в положение об оплате труда условия невыплаты или снижения премии (депремирование). В качестве таких условий обозначить причины: низкое качество выполнения услуг; нарушение правил внутреннего трудового распорядка (опоздание, курение в неположенном месте и т.д.); низкая исполнительская дисциплина или наличие дисциплинарных взысканий; низкая культура производства услуг; нарушение правил техники безопасности и пожарной безопасности; утечка информации, представляющей коммерческую тайну организации; поведение, снижающие имидж

организации; несоблюдение корпоративных стандартов поведения и пр.

Так же мы предлагаем следующие мероприятия: 1) Определение ключевых показателей для каждого подразделения (7-10 показателей), для каждого сотрудника (не более 5 показателей) в соответствии с принятыми стратегическими целями организации; 2) Разработать документы внутреннего характера, регламентирующие порядок мониторинга, учета и контроля за выполнением ключевых показателей; 3) Ввести в действие и добиться соблюдения во всех подразделениях положений о премировании работников и о мотивационных мерах; 4) Пересмотр организационной структуры и разработка новой оргструктуры, отвечающей поставленным задачам и проецирующей ключевые показатели.

Необходимо внести изменения в систему материального поощрения и повышения заинтересованности в результатах труда управленческого звена первого уровня путем увеличения стимулирующей части оплаты труда, предусмотреть отражение в общем положении существующего механизма стимулирования высшего руководящего состава, прописать условия премирования административно-управленческого персонала, обозначить критерии премирования и условия возникновения основания для премирования и рабочего персонала ККЦК «Юность Шаима».

Также предлагается в качестве совершенствования системы мотивации персонала расширить перечень предоставляемых работникам социальных льгот и выплат. Предлагается ввести в ККЦК «Юность Шаима» следующие социальные льготы: оплата дней временной нетрудоспособности; предоставление медицинского страхования; предоставление дополнительного пенсионного страхования; предоставление страхования от несчастных случаев; бесплатные стоянки для автомобилей сотрудников; предоставление в пользование сотрудников объектов отдыха и развлечений; оплата транспортных расходов, проездного билета; оплату расходов на питание, во время рабочего дня. При этом данные виды льгот рекомендуем вводить по так называемой гибкой системе. Суть ее состоит в том, из широкого набора предоставленных льгот и выплат сотрудник может

выбрать в каждый конкретный момент те из них, которые его больше устраивают, приспособив тем самым льготы под текущие нужды персонала. Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют организациям привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к организации.

Также анализ мотивации ККЦК «Юность Шаима» показал, что не достаточно используются социально-психологические методы стимулирования.

Атмосфера и настроения в коллективе - это немаловажный фактор, влияющий на продуктивность и результаты работы. С целью развития корпоративной культуры в организации предлагается регулярно проводить спортивные мероприятия и корпоративные праздники, различные творческие конкурсы. На стендах организации, где размещается информация о производственных показателях, также необходимо размещать новости из жизни организации. С целью закрепления и привлечения кадров в ККЦК «Юность Шаима» необходимо более активно реализовать политику предоставления жилья, например, с помощью ипотечных и потребительских кредитов для работников организации на льготных условиях.

Для стимулирования молодых специалистов, прибывших по договору с организацией после окончания ВУЗов и с целью их закрепления в коллективе - при заключении трудового договора выплачивать единовременное пособие для обустройства на месте работы в размере не менее 5-ти месячных должностных окладов, оказывать помощь по найму молодому специалисту жилья (с оплатой до аренды до 50%) или обеспечивать койко-местом в общежитии с оплатой проживания за счет организации. Осведомленность о происходящем в организации дают работникам ощущение защищенности. В связи с этим в ККЦК «Юность Шаима» можно выпускать корпоративную газету, состоящую из новостей самой организации, отрасли в целом и другой интересной и нужной информацией.

Руководству организации необходимо постоянно изыскивать новые способы, чтобы удержать специалистов, имеющих уникальную профессиональную квалификацию.

Таким образом, предложенные рекомендации будут способствовать устранению выявленных недостатков в системе управления персоналом.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Реализация разработанных предложений по совершенствованию отбора и расстановки персонала требует определенных затрат.

Совершенствование системы отбора и расстановки персонала ККЦК «Юность Шаима» в первую очередь связано с реорганизацией самой службы управления персоналом. Кроме этого существует необходимость в создании определенной материально-технической базы для внедрения «Учебного Центра». Здесь можно выделить следующие статьи затрат:

- помещение для проведения занятий в «Учебном Центре»;
- оборудование для оснащения службы Учебного центра;
- затраты на создание Единой базы данных сотрудников и кандидатов.

Количественно оценить эти затраты на данном этапе достаточно сложно, так как для этого требуется дополнительная аналитическая информация о помещениях, имеющихся в распоряжении организации и возможности их выделения в пользование службы управления персоналом, информация о возможности выделения оборудования для оснащения данных помещений, а также информация о возможности создания силами самой организации без привлечения внешних специалистов информационной базы, способной в удобной форме хранить информацию о персонале.

Можно предположить, что помещения могут быть выделены без дополнительных затрат, так как на данный момент часть помещений используется неэффективно: каждый сотрудник имеет свой кабинет, что не всегда обоснованно

выполняемыми им функциями. Было предложено рабочие места тех сотрудников, постоянное взаимодействие которых необходимо в процессе работы, разместить в одном кабинете, что позволит выделить свободные помещения и оборудовать их для проведения собеседований, тестирований и других мероприятий в процессе отбора персонала.

Для оснащения помещений потребуется приобрести офисную мебель, компьютеры и другую оргтехнику. Затраты на это составят около 320-350 тысяч рублей, исходя из существующих рыночных цен. Эти затраты являются разовыми. Также регулярно для обеспечения системы отбора и расстановки персонала потребуется приобретать различные канцелярские товары (бумага, картриджи для принтера и ксерокса, ручки и т.п.). В среднем эти расходы составят 3-3,5 тысяч рублей в месяц.

Для создания Базы данных сотрудников можно привлечь технических специалистов (программистов), работающих в организации. Данная работа займет примерно 1-1,5 месяца. Исходя из месячного оклада технического специалиста затраты на создание Базы данных составят 30-35 тысяч рублей. Соответственно максимально первоначальные затраты на внедрение новой методики составят 350-385 тысяч рублей.

Как уже было ранее отмечено, внедрение новой методики в систему отбора и расстановки персонала в ККЦК «Юность Шаима» потребует перераспределения функций между сотрудниками, а также участия в процессе отбора руководителей.

Исходя из этого, можно говорить о том, что реализация на практике разработанных мероприятий потребует, прежде всего, временных затрат. Исходя из средней величины заработной платы сотрудников, ответственных за проведение определенных этапов отбора и расстановки, и времени, необходимого для реализации этого этапа, можно дать среднюю количественную оценку стоимости данного проекта. Для удобства восприятия информация о затратах представлена в таблице 7.

Таблица 7

Затраты на мероприятия по совершенствованию системы отбора и расстановки персонала в ККЦК «Юность Шаима»

Наименование этапа и проводимых мероприятий	Затраты, ч.	Затраты, руб.
Работа специалистов по управлению персоналом с кандидатами на вакантные должности	72	72000
Изучение пакета заявительных документов, составление списка кандидатов	8	8000
Анкетирование: составление анкеты и графика проведения. Анализ результатов.	8	8000
Тестирование: разработка тестов и графика тестирований. Анализ результатов. Корректировка списка кандидатов	8	8000
Проверка кандидатов сотрудниками по безопасности. Предоставление результатов проверки по управлению персоналом	16	16000
Работа с психологом: составление программы и графика. Подведение результатов	8	8000
Проведение собеседований. Корректировка списка кандидатов	16	16000
Групповое собеседование с кандидатами на должность. Подготовка списка для руководителей подразделений	8	8000
Работа руководителей с кандидатами на вакантные должности	22	22000
Составление графика собеседований кандидатов с руководителями	4	4000
Проведение собеседований	12	12000
Анализ результатов собеседований. Подготовка отчета по всем кандидатам	6	6000
Согласование кандидатур специалистом по персоналу и руководителями отделений	20	20000
Составление графика совещаний	4	4000
Проведение совещаний	8	8000
Подготовка списка сотрудников на трудоустройство, на доп.обучение, на занесение в кадровый резерв	8	8000
Работа сотрудников Учебного центра с кандидатами, успешно прошедшими предыдущие этапы отбора	44	44000
Составление программы обучающих мероприятий и графика их проведения	8	8000
Начальное обучение	32	32000
Обучение в процессе работы: кураторство	нет доп. затрат	
Подготовка списка кандидатов, завершивших обучение, для повторного собеседования с руководителями	4	4000
Прием на работу и адаптационные мероприятия	38	38000
Подготовка приказов и личных дел, ознакомление с должностными инструкциями	16	16000
Составление программы адаптационных мероприятий	16	16000
Проведение адаптационного семинара	6	6000
ИТОГО	196	392000

Внедрение мероприятий по новой методике расчета премиальных в ККЦК «Юность Шаима» не требует дополнительных экономических затрат.

Проведем оценку эффективности предложенных рекомендаций.

После внедрения предложенных мероприятий затраты на процесс отбора и расстановки персонала составят 392000 руб. До проведения мероприятий данные затраты составляли 458000 рублей (см. таблицу 3). То есть произошло сокращение затрат на 66000 рублей или 14,4%.

Показатели затрат на процесс отбора и расстановки персонала до и после проведения мероприятий и их влияние на изменение показателей производительности труда в ККЦК «Юность Шаима» представим в таблице 8.

Из таблицы 8 видно, что после внедрения мероприятий произойдет сокращение затрат на отбор и расстановку персонала на 66000 рублей или 14,4, а также произошло увеличение показателей производительности труда на 34,9 % (205809 рублей). Увеличение показателей производительности труда произошло из-за того, что в организацию был набран новый конкурентоспособный персонал и произошло повышение эффективности работы всей организации в целом.

Таблица 8

Затраты на процесс обучения, переобучения и квалификации персонала и их влияние на изменение показателей производительности труда в ККЦК «Юность Шаима» до и после внедрения предложенных мероприятий (по материалам организации)

Показатель	До	После	Абсл. откл.	Отн. откл., %
Затраты на отбор и расстановку персонала, руб.	458000	392000	-66000	-14,4
Численность персонала, чел.	450	453	+3	+6,3
Производительность труда, руб./чел.	589602	795411	+205809	+34,9

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию отбора и расстановки персонала является эффективными, так как несут потенциальные выгоды для организации и его персонала.

В результате внедрения мероприятий по новой методике расчета премиальных в ККЦК «Юность Шаима» произошло увеличение производительности труда каждого сотрудника (рис. 11).

Увеличение показателей производительности труда произошло из-за того, что в организации после применения новой системы премирования произошло повышение мотивации сотрудников и эффективности работы всего организации в целом. После проведения мероприятий по оптимизации мотивации сотрудников ККЦК «Юность Шаима» произошло увеличение производительности труда, вследствие усиления мотивации персонала к повышению эффективности своего труда. Так повысилась производительность труда каждого сотрудника на 205809 руб. и составила 795411 руб. на человека в год.

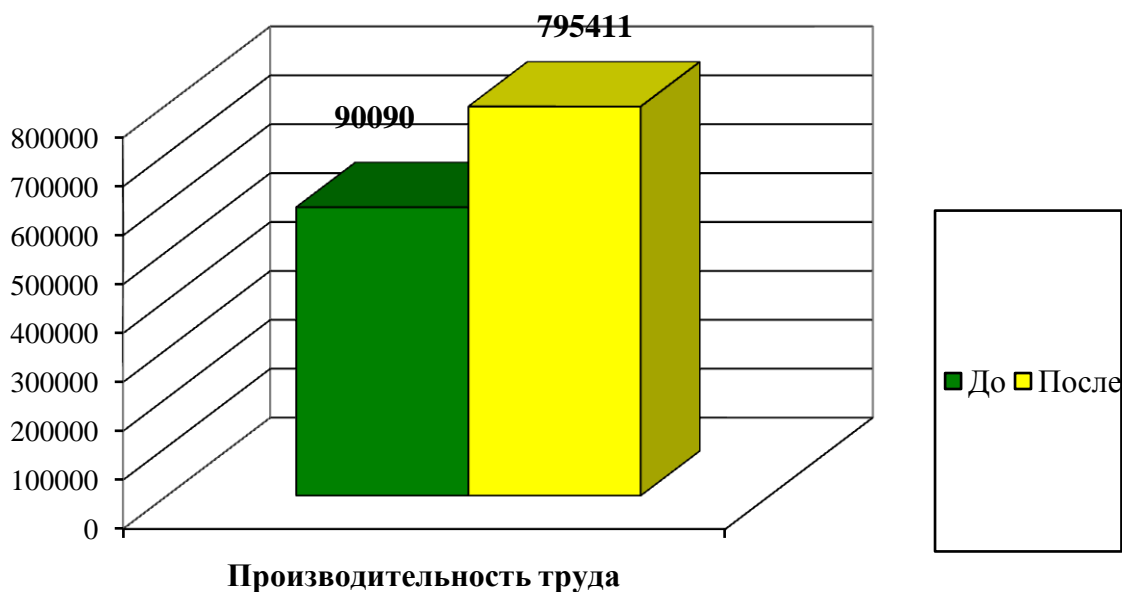


Рисунок 11. Изменение показателей производительности труда в ККЦК «Юность Шаима» до и после внедрения предложенных мероприятий (по материалам организации)

После проведения предложенных мероприятий коэффициент эффективности управления персоналом повысился, что говорит об успешности проделанной работы.

Выручка организации на октябрь 2017 года составила 360321500 рублей, ФОТ в 2017 году не изменился и составил 163366560 рублей, затраты на отбор и подбор персонала – 392000 рублей, затраты на обучение, переобучение и повышение квалификации – 476090 рублей. Итого затраты на персонал и управление им в 2016 году составили – 164234650 рублей.

$$\text{Тогда, } K_{\text{эффпер}} = 360321500 / 164234650 = 2,19$$

Итак, у ККЦК «Юность Шаима» показатель коэффициента эффективности управления персоналом после внедрения предложенных мероприятий повысился.

Выводы по главе 3

По результатам анализа системы управления персоналом в ККЦК «Юность Шаима» были выявлены недостатки в процессе управления отбором, мотивацией и стимулированием персонала.

С целью повышения эффективности управления персоналом ККЦК «Юность Шаима», необходимо выполнить следующие задачи:

I. Совершенствование отбора персонала ККЦК «Юность Шаима».

II. Совершенствование мотивации и стимулирования сотрудников в ККЦК «Юность Шаима», за счет введения новой методики расчета премиальных и расширения перечня предоставляемых работникам социальных льгот и выплат.

Если ККЦК «Юность Шаима» сможет учесть в своей работе все эти выводы, то сможет сделать процесс отбора персонала максимально эффективным и будет

обеспечена наиболее квалифицированными кадрами.

У ККЦК «Юность Шаима» показатель коэффициента эффективности управления персоналом после внедрения предложенных мероприятий повысился на 0,56 и составил 2,19, что является положительной тенденцией и говорит об эффективности проведенных мероприятий.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят устранить выявленные в процессе исследования недостатки системы управления персоналом в Муниципальное автономное учреждение «Культура» подразделение Киноконцертный цирковой комплекс «Юность Шаима» и будут способствовать повышению эффективности проведения данного процесса в данной организации.

Заключение

Управление персоналом организации в условиях организационных изменений определяет направления развития управленческого потенциала в целом, и это очень важно. Проведя в организации анализ системы управления персоналом, можно сделать следующие выводы.

1. В результате анализа отбора персонала в ККЦК «Юность Шаима», выявлен ряд следующих недостатков:

- затраты на персонал в ККЦК «Юность Шаима» достаточно высокие и постоянно увеличиваются, что является негативной тенденцией. Следовательно, в ККЦК «Юность Шаима» необходимо оптимизировать затраты на процесс отбора и расстановки персонала.

- ККЦК «Юность Шаима» не осуществляет работу с частными агентствами по подбору персонала либо с государственными агентствами занятости.

- В ККЦК «Юность Шаима» сложился очень субъективный процесс отбора персонала: не имея правильно разработанных портретов идеальных работников, специалисты по кадрам ориентируются на свое представление о будущих работниках.

- Процесс тестирования на профессиональную пригодность осуществляется только с претендентами на высокие должности. Отсутствует диагностика различных качеств и характеристик.

2. В ККЦК «Юность Шаима» затраты на обучение и повышение квалификации достаточно оптимальные, и в последнем отчетном году снизились, в сравнении с предыдущим годом, что является положительной тенденцией. В результате анализа процесса обучения и квалификации персонала не было выявлено недостатков.

3. В ККЦК «Юность Шаима» отмечается процесс несоответствия интенсивности труда персонала и их заработной платы, т.е. за ту же работу сотрудники могут найти наиболее оптимальную для них заработную плату. Следовательно, требуется совершенствование мотивации и стимулирования персонала в этом направлении. Также в исследуемой организации недостаточно проводятся психологические работы, беседы с персоналом именно в плане психологической адаптации, преодоления конфликтов в коллективе персонала организации.

Исходя из выявленных недостатков, предлагаем усовершенствовать процесс управления отбором и мотивацией, стимулированием персонала по следующим направлениям: совершенствование отбора и расстановки персонала и оптимизация системы стимулирования и мотивации персонала.

После внедрения мероприятий произойдет сокращение затрат на отбор и расстановку персонала на 66000 рублей или 14,4. Также повысилась производительность труда каждого сотрудника на 205809 руб. и составила 795411

руб. на человека в год. Увеличение показателей производительности труда произошло из-за того, что в организацию был набран новый конкурентоспособный персонал и произошло повышение эффективности работы всей организации в целом, а также вследствие усиления мотивации персонала к повышению эффективности своего труда.

У ККЦК «Юность Шаима» показатель коэффициента эффективности управления персоналом после внедрения предложенных мероприятий повысился на 0,56 и составил 2,19, что является положительной тенденцией и говорит об эффективности проведенных мероприятий.

Разработанные мероприятия имеют не только экономический, но и социальный эффект, так как они способствуют формированию в организации повышенной удовлетворенности работой, позитивного психологического климата, отношений корпоративного духа.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят устранить выявленные в процессе исследования недостатки системы управления персоналом в Муниципальное автономное учреждение «Культура» подразделение Киноконцертный цирковой комплекс «Юность Шаима» и будут способствовать повышению эффективности проведения данного процесса в организации.

Глоссарий

Персонал организации - в узком смысле - это личный состав предприятия, работающий по найму, обладающий качественными характеристиками и имеющий трудовые отношения с работодателем; в широком смысле - совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления кадрами, включающая разработку концепции и стратегии кадровой

политики, принципов и методов управления кадрами организации.

Система управления персоналом - совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами.

Концепция управления персоналом - система взглядов на содержание, сущность, цели, задачи, методы и технологии управления персоналом.

Кадровая служба (отдел кадров) - структурное подразделение организации, сотрудники которого выполняют весь спектр обязанностей по контролю над персоналом.

Кадровая политика - генеральное направление работы с персоналом, которое отражает принципы, методы, правила и нормы работы с кадрами, которые обязательно должны быть осознанными и четко сформулированными.

Кадровая работа - организационные, содержательные меры и последовательные шаги, направленные на процесс эффективного использования способностей и профессиональных навыков каждого отдельного сотрудника для реализации конечной цели организации.

HR-специалист - специалист по управлению персоналом.

Служащие - это специалисты и руководители, осуществляющие функции общего управления и технического руководства; к специалистам относят работников, имеющих высшее или специальное среднее образование.

Рабочие - это работники, которые непосредственным образом заняты на производстве продукции (услуг).

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Консультант-Плюс, 2017.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.08.2017) // Консультант-Плюс, 2017.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017) // Консультант-Плюс, 2017.
4. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) / Скачкова Г.С., - 6-е изд. - М.: Инфра-М, 2016. - 530 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2013. - 296 с.
6. Базарнов Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. - М.: Академия, 2014. – 273 с.
7. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – М.: АСТ, 2015. – 349 с.
8. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 2014. – 212 с.
9. Бреслав Л., Лисовик В., Ломова И. Кадровый потенциал и пути его повышения // Человек и труд. – 2014. -№ 4. – С. 48-53.
10. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность. - СПб.: Лань, 2014. – 312 с.
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: АСТ, 2014. - 415 с.
12. Добрынин А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е. Д. Цыренова. – М.: Спутник, 2013. – 309 с.

13. Дубровин И. А. Экономика труда / И.А. Дубровин, А. С. Каменский. - Москва: Дашков и К, 2016. - 229 с.
14. Дели А. Человеческий капитал. - СПб.: Издательство Питер, 2015. - 140 с.
15. Евсеев В.О. Человеческие ресурсы: оценка факторов конкурентоспособности. - М.: Астрель, 2014. – 189 с.
16. Журавлев П.В., Карташов С.А. Технология управления персоналом. - М.: Кнорус, 2014. – 211 с.
17. Зимин В.А., Пастухова Л.Ш. Совершенствование политики по развитию кадрового потенциала органов государственной власти: монография. – Самара: АНО «Издательство СНЦ РАН», 2015. – 321 с.
18. Иванова В.С. Стратегическое управление персоналом как элемент системы управления персоналом // В сборнике: В мире науки и инноваций. -2015. - С. 47-49.
19. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. - М: АСТ, 2013. – 308 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом. - М.: Астрель, 2014. – 205 с.
21. Киселева М. Н. Оценка персонала. – СПб.: Питер, 2015. – 256 с.
22. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. – СПб.: Лань, 2014. – 300 с.
23. Колпакова О.Н. Управление человеческим и эмоциональным капиталами // Инновации. - 2013. - № 3. - С. 105-109.
24. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. - 2013. - № 3. - С. 11–15.
25. Корнейчук Б.В. Человеческий капитал во временном измерении. - СПб.: Лань. - 2013. – 189 с.
26. Корчагина И.И. Измерение трудового потенциала в аспекте ограничения доступа к ресурсам его развития // Журнал институциональных исследований. - 2013. - Т. 4. - № 1. – С.67.
27. Критский М.М. Человеческий капитал. - М.: Аспект, 2015. – 167 с.

28. Лафта Д.К. Эффективность менеджмента организации/Д.К. Лафта. - М.: Астрель, 2013. - 320 с.
29. Маршалл А. Принципы экономической науки. - М.: Прогресс, 2016. – 209 с.
30. Менеджмент / Под ред. В.В. Ильяшенко. - М.: АСТ, 2014. - 240 с.
31. Менеджмент / Р.М. Качалов, И.А. Рябова. - М.: АСТ, 2016. - 292 с.
32. Менеджмент организации / под ред. Ю.Ф. Воробьева. - М.: Кнорус, 2013. - 418 с.
33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / О.К. Минева, С.А. Арутюнян, Е.А. Белик [и др.]. – М.: Инфра-М, 2015. – 272 с.
34. Охонько О.И., Похил Л.И. К вопросу о человеческом капитале как главном факторе общественного развития // Вологодские чтения. - 2013. - № 43-1. - С. 10-11.
35. Пивоваров В.И., Мазур В.В. К вопросу о человеческом капитале // Известия Юго-Западного государственного университета. - 2013. - № 4 (49). - С. 172-176.
36. Поздеева Н.Р., Хакимова Д.В. Повышение эффективности работы предприятия на основе совершенствования управления трудовым потенциалом / Интернет-журнал «Науковедение». - Вып. 2 (21). - 2014. – С.1-17.
37. Рофе А.И. Еще раз о рабочей силе и человеческом капитале // Труд и социальные отношения. - 2013. - № 3. - С. 13-19.
38. Скопылов И.А. Управление персоналом. – СПб: Лань, 2016. – 351 с.
39. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО Бизнес-школа, 2013. – 212 с.
40. Теория и практика управления персоналом / Авт. сост. Г.В. Щекин. – 4-е изд. стереотип. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.
41. Терентьева В.И., Тульчинский Г.Л. HR и развитие человеческого капитала компании. – СПб.: Книжный Дом, 2014. – С. 330-368.
42. Управление персоналом / Под общ. ред. Г.И. Михайлиной, - 5-е изд., доп.

и перераб. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 300 с.

43. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2014. – 520 с.

44. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании / Н.Н. Шаш. – М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2014. – 368 с.

45. Человеческие ресурсы. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rhr.ru>.

46. Armstrong M. Human Resource Management Practice. - London, 2015. - 295 p.

47. Human Resource Management / M. Poole, M. Warne. - NY, 2014. – 1200 p.

48. Peters T., Waterman R. In search of effective management. - NY, 2015. - 256 с.

49. Schultz Th. Economic value of education. - N.Y., 2015. – 451 p.

50. Stewart T. Intellectual capital - the source of wealth of organizations. - London, 2015. - 311 p.

Приложение

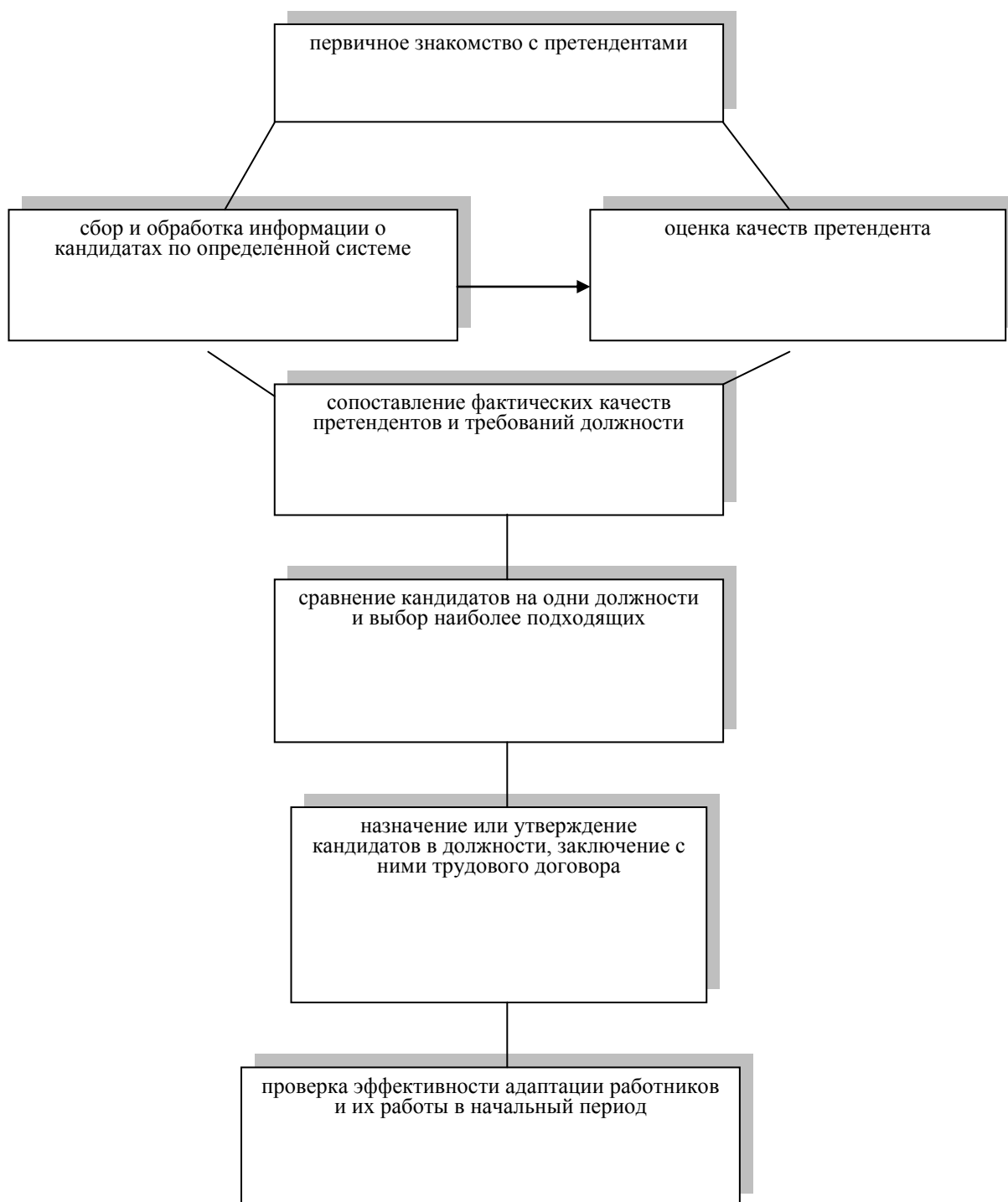


Рисунок 9. Процесс отбора кандидатов в ККЦК «Юность Шаима» [по материалам организации]