

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в том, что многочисленные изменения в деятельности организаций и в экономической обстановке в стране требуют пересмотра как экономического, так и методологического о сущности и значении человека в деятельности предприятия, как трудовой коллектив влияет на деятельность предприятия.

Таким образом, деятельность кадровых служб определяет направленность кадровой политики государственной организации.

Отсутствие определенной позиции руководства по учету и анализу персонала, инновационных подходов в управлении приводит к искажению складывающихся отношений между работником, работодателем.

Объектом данного исследования является Администрация г.о. Балашиха.

Предметом исследования - кадровая политика организации.

Целью исследования является исследование факторов и роли кадровых служб в управлении персоналом.

Для достижения поставленной цели были разработаны следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты системы управления персоналом организации.
2. Рассмотреть персонал как ключевой фактор управления.
3. Изучить методы осуществления диагностики системы управления персоналом.
4. Исследовать деятельность кадровой службы организации.
5. Дать характеристику исследуемой организации на примере Администрации городского округа Балашиха.
6. Исследование кадровой политики предприятия.

7. Изучить факторы, влияющие на эффективность управления персоналом на предприятии

В работе использованы методы анализа теоретической литературы, методы опроса и интервью, а также экономико-математический метод.

В качестве теоретического материала в работе были исследованы труды авторов: Ахмедуев, А. А. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Басиева Л.В., Севостьянова И.И., Башмаков В. И., Тихонова Е. В., Безгребальная И.Ю.

В качестве основных источников были использованы труды авторов: Басаева Л.В., Севостьянова И.И., Глухенькая Н.М. Исследования были проведены авторами в аспекте исследования развития персонала и определения кадровой стратегии. Именно развитие и обучение персонала являются составляющими кадровой стратегии.

Исследование Егоршина А.П. об управлении персоналом является переизданным в 3-ем издании, что характеризуется рекомендованным источником литературы для студентов. Автор исследует все аспекты управления персоналом, что характеризует все стороны кадровой стратегии.

Работа состоит из введения, двух глав, состоящих из четырех и трех параграфов, заключения и списка использованных источников.

1 Теоретические аспекты управления персоналом

1.1 Система управления персоналом

Реализация трудового потенциала сотрудников в системе управления персоналом во многом зависит от тех способов и методов воздействия на работников, которые применяет руководитель.

Большое значение в трудовых процессах и работе персонала организации играет коммуникационный процесс [6, с.44].

Для качественного процесса передачи информации, должны быть учтены основные факторы, определяющие и характеризующие данную обстановку, учесть особенности принимающей стороны, а так же нельзя не учесть последствия коммуникационного процесса. Для эффективной передачи информации,

несомненно, должны быть учтены все факторы, определяющие развитие событий передачи в различных направлениях. К примеру, если руководитель хочет донести до сотрудника результаты его проделанной работы или оценить результат проведенных переговоров, руководитель не указывает только на положительную составляющую или только отрицательную составляющую, руководитель должен следовать дипломатической линии доведения информации [8, с.23].

Второй этап передачи информации характеризуется как превращение идеи в сообщение с помощью символов, жестов, интонации, слов. Основными каналами для передачи символов являются речь, письменные источники, электронные средства передачи, электронная почта, реже видео сообщение. Следует обратить внимание, что основным каналом для передачи информации остаются формальные коммуникации, которые происходят непосредственно в организации с иерархией. Официальные коммуникации, однако, являются приоритетными во внутрикорпоративном общении. Неформальные коммуникации присутствуют в отдельных аспектах, таких как запрос информации из другого отдела [11, с.13].

При этом необходимо отметить, что анализ персонала формирует сохранение и выявление талантов и творческих способностей персонала.

Соединенные Штаты заняли третье место в мире по привлечению, развитию и сохранению творческих способностей персонала организации в соответствии с глобальным индексом конкурентоспособности талантов 2018 года.

Канада заняла 15-е место. Индекс включает 119 стран и 90 городов. Индекс, опубликованный школой бизнеса INSEAD, лучшей школы бизнеса в мире, в партнерстве с компании Adecco Group and Tata Communications [11, с.32].

Для стран индекс оценивает политику и практику, которые позволяют странам привлекать, развивать и сохранять как “технические/профессиональные навыки”, так и “глобальные знания”, связанные с инновациями, предпринимательством и лидерством.

В этом году издание показало, что топ-10 стран имеют несколько ключевых общих характеристик и имеют одну главную особенность: все они имеют хорошо развитую систему образования, обеспечивающую социальные навыки и навыки сотрудничества, необходимые для трудоустройства на современном рынке труда. К числу других общих черт в отношениях между странами верхнего уровня относятся гибкий нормативно-правовой и деловой ландшафт; политика в области занятости, сочетающая гибкость и социальную защиту; и внешняя и внутренняя открытость

[8, с.64].

Европейские страны продолжают доминировать в рейтинге, заняв восемь из 10 лучших мест. В городской части индекса восемь из 10 лучших городов находятся в Европе, а два-в США. Как и в случае стран, со временем более высокие уровни ВВП естественным образом приводят к более высокому проникновению технологий, создавая экосистемы с более качественным образованием, бизнесом, здравоохранением и инфраструктурой [9, с.43].

В дополнение к рейтингу конкурентоспособности талантов, в докладе этого года была исследована тема "Разнообразие для конкурентоспособности." В докладе было установлено, что разнообразие не является самоцелью, а должно всегда сопровождаться культурой инклюзивности, чтобы процветать и оказывать реальное воздействие.

“Акцентируя внимание на многообразии и интеграции имеет решающее значение для преодоления трещин и неравенства нашего времени”, - сказал генеральный директор компании Adecco Group [11, с.7]. "Это означает воспитание культуры инклюзивности, начиная от дома и школы, борьбы с предвзятостью и развития социальных и совместных навыков, которые являются ключевыми для раскрытия силы работы.

В современном мире работодатели часто испытывают значительные трудности при подборе персонала на вакантные места. Проблема подбора персонала относится к числу актуальных и требует мер по ее решению. Основной задачей кадровой службы при подборе персонала является удовлетворение количественного и качественного компонента спроса на трудовые ресурсы для организации. Наем персонала на работу -это система мероприятий по привлечению именно тех людей, которые соответствуют качественным характеристикам, обусловленным целевыми установками данного хозяйствующего субъекта [8, с.65].

Традиционная система подбора персонала в организации состоит из следующих основных этапов: специалист по управлению персоналом просматривает анкеты, рекомендации, резюме и послужной список соискателей на должность, после чего с ними проводится собеседование. Из результатов собеседования можно сделать вывод о профессиональной пригодности, оценить деловые компетенции и принять решение о приеме на работу. В процессе отбора персонала организация сможет отсеять часть кандидатов, не соответствующих требованиям организации [4, с.23]. Традиционные системы подбора персонала чаще всего включают отбор по строго

заданным параметрам, в которых огромное значение имеют профессиональный опыт, возраст, навыки соискателя. Однако на практике такие методы не приносят желаемого результата. Механически выполняя свою работу, специалист по управлению персоналом не сможет учесть задачи организации, а также цели и личные особенности каждого соискателя, его потенциальные возможности, стремление к личностному росту. Ошибки при подборе и отборе персонала слишком дорого обходятся организации, особенно когда дело касается подбора руководящих кадров.

К традиционным методам подбора персонала относят общепринятые методы. При этом выделяю внутренние и внешние способы [10, с.23]:

Внешние источники наиболее распространены, так как ресурсы организации являются ограниченными, при замещении на вакантную должность освобождается предыдущее место работы работника, занявшего эту вакантную должность. При существовании кадрового резерва, должность занимает сотрудник из резерва.

К внешним источникам можно отнести: деятельность кадровых агентств, публикации в средствах массовой информации (радио, телевидение, печатные издания). К более бюджетному варианту внешних источников можно отнести: государственные центры занятости населения, контакты с высшими учебными заведениями. При этом многие современные организации заключают договора с учебными заведениями для прохождения практики в организации и последующим возможным трудоустройством [4, с.23].

Совершенно бесплатными источниками являются: интернет-ресурсы. Речь идет об интернет ресурсах, в которых есть всевозможные бесплатные сайты, помощью которых можно разместить объявление о предлагаемой вакансии и рассмотреть резюме потенциальных кандидатов. Также организация может получать резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без каких-либо посредников [7, с.13].

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

1.2 Персонал как ключевой фактор управления

Важность управления персоналом связана с его актуальностью в организации эффективной рабочей силы. Структура управления персоналом любой организации отвечает за кадровые ресурсы и вопросы, связанные с человеческим капиталом,

такие как определение потребностей в рабочей силе в организации, набор необходимых сотрудников для удовлетворения выявленных потребностей в рабочей силе, а также мероприятия, направленные на то, чтобы привести выбранные кадры в соответствие с их возможностями. Важность управления персоналом также проявляется в его усилиях по улучшению человеческого капитала [13, с.3].

Когда речь идет о кадровом планировании, важность управления персоналом включает в себя проведение анализа нынешних и будущих потребностей компании в рабочей силе. Знание конкретных потребностей в рабочей силе поможет узнать точное количество сотрудников, необходимых для заполнения открытых вакансий, а также составить прогнозы относительно возможных будущих потребностей компании в рабочей силе. Эти знания также необходимы для планирования различных видов ориентации и обучения для различных типов сотрудников [4, с.34].

Еще одна роль управления персоналом заключается в наборе необходимых кадров с использованием информации, полученной в процессе планирования кадровых ресурсов. Процесс найма сотрудников может осуществляться изнутри или извне, что предполагает использование агентств по трудоустройству для обеспечения как временных, так и постоянных сотрудников, а также других форм вербовки сотрудников [11, с.82].

Например, компания может размещать рекламу в различных источниках, таких как газеты, журналы и радио. Он также может принимать участие в прямых наборах в колледже, где представители компании будут организовывать ярмарки вакансий в кампусах для найма недавних выпускников колледжей. Внутренние источники найма сотрудников включают в себя такие процессы, как продвижение сотрудников в организации, перевод сотрудников из одного подразделения или отдела в другой и реабсорбция бывших сотрудников, которые могли быть уволены в периоды спада в экономике [7, с.14].

После отбора соответствующих сотрудников через собеседования и различные тесты отдел кадров приступит к проведению ориентаций для новых сотрудников. Это также включает в себя инвестиции в человеческий капитал сотрудников через обучение и дальнейшие программы личного развития, направленные на повышение производительности различных лиц. Таким образом, еще одним важным аспектом управления персоналом является повышение производительности и производительности труда посредством профессиональной подготовки. Некоторые

из этих методов обучения включают в себя семинары, обучение на рабочем месте и другие ресурсы, такие как конференции и семинары [9, с.33].

Изучение вопроса профессионального развития персонала организации является одним из актуальнейших направлений современной науки, а так же важнейшим элементом кадровой политики и кадровой стратегии предприятия.

Далее необходимо раскрыть сущность профессионального развития с точки зрения современной управленческой мысли для представления полной картины точек зрения исследователей современности.

Современные исследователи выделяют два направления в изучении профессионального развития персонала организации: психологический и социолого-управленческий [10, с.12].

Таким образом, профессиональное развитие определяется у большинства исследователей как целенаправленный процесс. Для повышения трудового потенциала сотрудника предприятия необходимо большое внимание уделить обучению и развитию сотрудника.

В соответствии с настоящими условиями жизнедеятельности предприятия, развитие персонала должно непременно осуществляться в соответствии с поставленными целями, а так же осуществляться в направлении современного состояния рынка и многочисленных изменений, а так же в соответствии с потребностями организации. При этом поставленные цели в обучении персонала организации должны четко соответствовать основным направлениям развития: улучшение профессиональных характеристик, улучшение индивидуальных характеристик [10, с.26].

Развитие персонала с точки зрения Армстронга М. определено в пяти составляющих (рисунок 1):

Рисунок 1. Характеристика развития персонала (М. Армстронг)

Источник: [7, с.14]

Развитие персонала организации, по мнению Плугиной Ю.А., осуществляется в направлениях профессионального, социального и личностного развития (рисунок 2) [12, с.38].

Рисунок 2. Направления развития персонала

Источник: [12, с.38]

Основными направлениями развития персонала являются [4, с.33]:

1. Организация проведения аттестации персонала;
2. Управление деловой карьерой персонала;
3. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала;
4. Управление кадровым резервом;
5. Обучение персонала.

Таким образом, персонал является основным ресурсом организации, который позволит приблизиться к стратегической цели организации. Именно персонал, а это абсолютно все сотрудники предприятия, определяют рабочую силу организации.

1.3 Методы осуществления диагностики системы управления персоналом

По данным American Society For Training And Development, 64% компаний в США регулярно проводят кадровый аудит, причем примерно половина от этого числа с каждым годом заказывает его в большем объеме, чем в предыдущий раз. На Западе кадровый аудит обычно проводится регулярно раз в год или раз в два года [10, с.32]. В России же глобальные проверки такого плана организуются по мере необходимости, от случая к случаю, и это первое отличие от западной практики. Второе отличие является следствием первого: в развитых странах посредством кадрового аудита выявляется соответствие деятельности компании всем нормам и правилам законодательства, а также факт прохождения такой проверки является инструментом поддержания имиджа компании. Именно поэтому регулярный кадровый аудит в некоторых случаях становится практически необходимостью [9, с.22]. Однако это не главные причины проведения аудита кадровой системы. Основные же таковы: проверка соответствия функций HR-управления и кадровой политики бизнес-целям компании, а также выявление неэффективных бизнес-процессов, влияющих на общий результат.

В практике российских компаний и провайдеров консалтинговых услуг наиболее распространены методы "минимального и расширенного кадрового аудита". Под минимальным кадровым аудитом (или экспресс-аудит) понимают аудит персонала компании (чаще всего руководителей среднего и высшего звена) или какого-либо

ее подразделения для определения соответствия персонала стратегическим целям компании (подразделения). Расширенный кадровый аудит – это аудит персонала и системы управления персоналом в целом.

Эксперты отмечают, что нередко российские компании заказывают не полностью кадровый аудит, а только одну или несколько услуг, входящих в его состав. Но обычно диагностика одного направления работы компании вскрывает ряд проблем и в других сферах [5, с.6].

1.4 Деятельность кадровой службы организации

Современное состояние нормативного правового регулирования института государственной службы характеризуется по двум направлениям [11, с.14]. С одной стороны, наблюдается достаточно подробная правовая регламентация государственной гражданской службы в рамках кадровой политики федерального органа исполнительной власти, определение системы и основ государственной службы в целом, с другой стороны, не получают достаточного законодательного развития такие направления, как военная и правоохранительная служба, требуют дальнейшей проработки регламентация труда государственных служащих, механизмы стимулирования государственных служащих к исполнению обязанностей государственной службы на высоком профессиональном уровне [4, с.62]. И это лишь малая часть вопросов, решение которых позволит говорить о создании единой системы государственной службы. Государственная служба не может развиваться автоматически на основе самоорганизации. Для успешного функционирования этой системы «необходимо целеустремлённое организационное управление, которое придаст государственной службе единство, организованность, целостность». В этом плане важнейшим документом является Указ Президента Российской Федерации «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 – 2014 годы)».

Методичное решение поставленных в программе задач позволит достигнуть основной цели – создать целостную систему государственной службы Российской Федерации посредством завершения реформирования её видов и создания системы управления государственной службой, формирования высококвалифицированного кадрового состава государственной службы, обеспечивающего эффективность государственного управления, развития гражданского общества и инновационной экономики [5, с.33].

Вопросы реализации отдельных полномочий, переданных законодательством Российской Федерации на территории Российского государства, решаются органами государственной власти соответствующих субъектов с учётом административно-территориальной, материальной и иной специфики регионов. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» № 58-ФЗ разделяет понятие «государственный служащий» [2], выделяя два их вида: «федеральный государственный служащий» и «государственный гражданский служащий субъекта Российской Федерации». Федеральный государственный служащий — гражданин, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности федеральной государственной службы и получающий денежное содержание (вознаграждение, довольствие) за счет средств федерального бюджета.

В современном мире наиболее острой проблемой является создание новой кадровой политики, ориентированной на организацию социального управления, приоритет социальных ценностей, а также социальную политику [11, с.22].

Кадры, как и ранее, остаются самой ценной и важной частью производительных сил общества. В целом эффективность организации зависит от квалификации её сотрудников, их расстановки и грамотного использования, что влияет на объем и темпы роста деятельности, а также на использование материальных и технических средств. То или иное использование персонала напрямую связано с изменением индекса производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил всей страны и основным источником роста национального дохода [12, с.29].

Цель кадровой политики организации - обеспечить своевременное обновление и поддержание количественного и качественного состава персонала и его развитие в соответствии с текущими потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состояния рынка труда, которое является достигнутым путем качественного и эффективного формирования кадровой политики.

Можно выделить следующие основные принципы кадровой политики организации [7, с.31]:

- законность;
- научная обоснованность;

- системный;
- сложность;
- гибкость;
- экономическая устойчивость;
- последовательность.

Затем определяются приоритеты кадровой политики. На формирование приоритетов кадровой политики влияют внутренние и внешние факторы.

Внутренние факторы включают в себя [5, с.23]:

- цель организации, особенно ее деятельность, специализация, технология, производство и организационная структура;
- количественные и качественные характеристики рабочих мест;
- условия, система мотивации и вознаграждения труда;
- изменение ценностных ориентаций сотрудников;
- стиль управления;
- финансовые возможности организации и т. д.

Факторы, характеризующие внешнюю среду или внешние факторы, обычно включают [9, с.22]:

- уровень экономического развития;
- экономическую и политическую стабильность в обществе;
- демографическую ситуацию;
- законодательная и нормативная база, регулирующая трудовые отношения;
- состояние рынка труда;
- государственную политику занятости;
- налоговую политику;

- уровень инфляции;
- миграционную политику;
- социальное партнерство;
- систему обучения;
- систему здравоохранения;
- культурологические особенности и традиции нации.

Учет этих факторов способствует упорядочению определенных акцентов при разработке кадровой политики организации [11, с.28].

Также в основе создания кадровой политики лежит анализ структуры сотрудников, эффективность использования рабочего времени, прогнозы развития деятельности.

К задачам кадровой политики относятся [12, с.4]:

- повышение престижа и уровня учреждения;
- изучение и анализ атмосферы внутри учреждения;
- анализ перспектив увеличения потенциала рабочей силы;
- выявление и предотвращение причин увольнения с работы.

Для стабильной работы организации, ее планирования и развития очень важно разрабатывать кадровую политику учреждению на долгосрочный период.

По большей части, в государственных организациях, используются отделы кадров или службы управления персоналом для планирования количества сотрудников федерального органа исполнительной власти. Их основная задача - иметь достаточное количество сотрудников в учреждении в соответствии со штатным расписанием [5, с.72].

Нельзя не согласиться с мнением А.В. Малько, что идеократический тип государства приводит к такому типу кадровой политики, при котором приоритетное место будет занимать доминирующая идеология. Поэтому персонал должен иметь «идейно выраженные» характеристики, и показывать в процессе деятельности приверженность властвующим в государстве и обществе идеям и

ценностям. Однако с развитием гражданского общества преобладающими становятся демократические ценности, кадровая политика должна быть ориентированной на систему гражданских интересов. В такой ситуации, важен подход, при котором производится подбор подготовленных специалистов, использующих гуманные критерии при осуществлении деятельности [4, с.13]. Для этого необходимо создать условия свободой конкуренции за право занять руководящую должность. Государственная кадровая политика должна быть выстроена в соответствии с научно-обоснованными подходами, используя современные методы организации, принципы демократии, цели и ценности государства.

Реализация этих и других направлений совершенствования кадровой политики государственных и муниципальных органов управления вызвана тем, что на этих уровнях кадровая политика ведется не на должном уровне.

Низкая эффективность государственного управления обусловлена [11, с.22]:

- отсутствием концепций и программ реализации государственной кадровой политики и государственной гражданской службы;
- отсутствием действенных, наделенных распорядительными полномочиями, органов управления персоналом государственной гражданской службы РФ;
- низкой эффективностью системы управления кадрами на всех уровнях власти;
- низким статусом служб управления персоналом и их руководителей;
- низкой профессиональной подготовленностью работников кадровых служб и их неспособность работать в соответствии с современными кадровыми технологиями.

В соответствии с прогнозами спроса и предложения рабочей силы каждая государственная организации имеет возможность определять то количество людей, которое необходимо учреждению в данный момент времени [5, с.20].

В конечном счете, можно разработать согласование кадровой политики, включающее системы найма, обучения, улучшения и оплаты труда сотрудников, а также политику взаимоотношений между руководством и сотрудниками учреждению. Этот стратегический план можно разделить на определенные программы использования трудовых ресурсов.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях заключаются в следующем [9, с.52]:

-кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития организации. В этом отношении он представляет собой кадровое обеспечение осуществления этой стратегии.

-кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это означает, что она должна быть стабильной, с одной стороны, поскольку стабильность связана с учетом определенных ожиданий сотрудника, с другой стороны, динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменениями в тактике учреждению, производственной и экономической ситуацией на рынке. Стабильными должны быть те из ее сторон, которые сосредоточены на учете интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре учреждению [12, с.22].

-поскольку формирование квалифицированной рабочей силы тесно связано с определенными расходами для учреждению, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из ее реальных финансовых возможностей.

-кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к своим сотрудникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование системы работы с персоналом, которая будет сосредоточена на получении не только экономического, но и социального эффекта. При осуществлении кадровой политики возможны альтернативы [9, с.72]. Она может основываться на формальном подходе, приоритете производственных интересов или же, наоборот, основана на учете того, как её реализация повлияет на рабочую силу, какие социальные издержки она может принести. Содержание кадровой политики не ограничивается наймом, а касается основных позиций федерального органа исполнительной власти в отношении обучения, развития персонала, обеспечения взаимодействия между работником и организацией. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных для дальнейшей перспективы, текущая работа персонала сосредоточена на оперативном решении кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели [3, с.32].

В качестве предпосылок актуализации качества управления в условиях современного общества выделить изменение в структуре профессиональной

деятельности государственных чиновников. Не только знание и интеллект, но и уровень культурной идентификации личности становятся доминирующими ресурсами персонала государственной службы [9, с.12].

На современном этапе одним из основных направлений административной реформы является реформирование государственной службы. С позиций повышения эффективности государственной службы, улучшения качества оказываемых соответствующими государственными органами населению публичных услуг, обеспечения открытости деятельности госорганов, создания атмосферы доверия граждан к органам власти, основная задача заключается в поднятии ее авторитета, престижа и конкурентоспособности в обществе как профессионального вида деятельности [12, с.34].

Современная культурная ситуация формирует новый тип личности, которому свойственно в большей степени подражание, а не истинное служение ценностям. Такие люди не осознают себя носителями традиционных ценностей социальных институтов. У такого человека развита культура потребления, неустойчивая система знаний и ценностей жизни.

В меняющемся мире управление предстает сложным явлением, протекающим в различных сферах общества - от экономической до духовной, реализующимся на определенных уровнях жизнедеятельности социума - от государства до индивида. По мере того, как усложняется общественная жизнь, изменяется и управление, функции которого берут на себя социальные и политические институты. Вне зависимости от сфер и уровней управление как регулятор общественных отношений, образа жизни людей соотносится с культурой. В этой связи в современных условиях оптимальной должна становиться такая система управления, которая сочетает в себе гармонию личности, культуры и цивилизации. Все чаще ученые признают правомерность позиции, согласно которой культурный фактор играет большую роль в экономическом и политическом развитии стран мира [7, с.93].

Таким образом, в данной главе были рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом организации и деятельность кадровой службы.

В аспекте главы были подробно рассмотрены характеристики и теоретические аспекты системы управления персоналом организации, а также методы диагностики системы управления персоналом и особенности деятельности кадровых служб.

2 Анализ формирования системы управления персоналом

2.1 Характеристика исследуемой организации на примере Администрации городского округа Балашиха

Для муниципальной власти городского округа Балашиха основной задачей является создание комфортной среды для всех его жителей, обеспечение гармоничного развития инфраструктуры и социально значимых объектов.

С этой целью в городском округе принят и реализуется ряд программ поддержки, модернизации и комплексного развития городской среды муниципального образования.

На сегодняшний день в Балашихе идёт планомерная работа по устранению проблем в транспортной инфраструктуре, жилищно-коммунальном хозяйстве, в системе здравоохранения города – перемены очевидны.

Активное обсуждение актуальных вопросов в социальных сетях на страницах ВКонтакте, Facebook и Инстаграмм позволяет власти оперативно реагировать на просьбы и пожелания жителей, принимать меры и конкретные действия по решению проблем и устранению имеющихся недостатков.

Наряду с прочной позицией организации существуют проблемы, которые имеют как стратегический, так и финансовый характер:

-возрастающая взаимозависимость рынков, которая в эпоху глобализации приводит к синхронизации экономик стран и, как следствие, к возможности быстрого переноса спадов либо кризисов из одной страны в другую. Такие условия могут в значительной мере повлиять на рыночные позиции Газпрома.

-проблема международного регулирования отрасли. Регулирование энергетической отрасли осуществляется по различным направлениям. Наиболее важными сферами являются либерализация, таможенное и налоговое законодательство, природоохранное законодательство и энергетическая безопасность.

Вопрос обеспечения энергетической безопасности заключается в стимулировании эффективного использования энергии, а также снижении зависимости от импорта энергоносителей из одного источника. Такая политика активно проводится в

странах Западной Европы и закреплена в Зеленой книге ЕС.

2.2 Исследование кадровой политики и кадровой стратегии предприятия

Кадровая стратегия предприятия позволяет определить приоритетные направления действий для успешного достижения долгосрочных целей.

Индивидуальная политика Администрации направлена на модернизацию функции управления персоналом. Современные компании активно развиваются в изменяющейся среде. Большинство организаций ориентируются на качество, а не на количество выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а это в первую очередь зависит от человеческого фактора.

Кадровая стратегия – это разработанное приоритетное и качественное определение направления действий, необходимых для достижения долгосрочных проектов по созданию коллектива, обладающего высокой степенью профессионализма, ответственности. Все работы проводятся с учетом ресурсных возможностей и стратегических задач. На сегодняшний день профессиональная политика организации помогает обеспечить четкие взаимосвязи со всеми системами эффективного управления. Новый период в работе с кадрами характеризуется обеспечением повышенного внимания к личности работника, поискам новых стимулов и обеспечением социальных гарантий. Запланированная работа с персоналом помогает достичь поставленных целей с минимальными ресурсными затратами.

Последовательность процесса разработки и реализации кадровой стратегии заключается в проведении предварительной информативной оценки функций управления, ряда других показателей посредством использования конкурентного профиля. При оценке успешности управления рационально применять экспертные методы. Все другие показатели проверяют с помощью сравнительного анализа.

Справка

Важнейшими факторами учета при разработке политики кадровой работы является учет уровня основополагающих проблем: структур дифференциального управления; количественной оптимизации работников; текущей динамики развития; результативности затрат; долгосрочной динамики развития; адаптации; мотивации; социального обеспечения; корпоративной культуры.

Профессиональная кадровая стратегия Администрация города Балашиха включает элементы, помогающие осуществлять взаимосвязь с краткосрочными и

стратегическими перспективами организации. В качестве конкретизации вопросов кадровой стратегии за основу берется план стратегического развития.

Разработка мероприятий по активизации кадровой политики направлена на подготовку и проработку методик, позволяющих осуществить:

- отбор персонала;
- помощь в адаптации;
- удержание ценных кадров путем эффективной мотивации;
- оптимизацию численности кадрового состава.

Цель кадровой политики Администрации Балашихи — создание сплоченной ответственной и высокопрофессиональной команды единомышленников.

Администрация Балашихи проводит открытую политику в отношении своих сотрудников, которая действует на всех этапах работы с персоналом: при подборе, адаптации, обучении, развитии и мотивации.

Компания определяет и реализует кадровую стратегию, совершенствует организационную структуру, ведет работу по формированию корпоративной культуры, уделяя при этом большое внимание сохранению квалифицированного и профессионального кадрового состава.

Основные принципы кадровой политики Администрации Балашихи:

- привлечение квалифицированных и опытных специалистов для работы в структурных подразделениях;
- обеспечение комфортных и безопасных условий труда работников;
- гибкая система мотивации, обеспечивающая достойное вознаграждение за труд;
- социальная поддержка работников;
- предоставление возможностей для карьерного роста перспективным молодым специалистам;
- обучение и развитие персонала;
- забота о пенсионерах и ветеранах.

В настоящее время в Администрации Балашихи работают более 60 человек. Трудовые отношения между персоналом и предприятием регулируются трудовым законодательством Российской Федерации.

Организация заинтересована в привлечении в свои ряды высокопрофессиональных работников, поэтому при подборе персонала активно сотрудничает с кадровыми агентствами, центрами занятости, использует интернет-ресурсы.

Администрация Балашихи предоставляет широкие возможности для продвижения и профессионального развития молодых специалистов. Начиная с 2001 года, раз в два года проводятся конференции молодых специалистов, призеры которых получают возможность реализовать собственные проекты в рамках Общества. В формировании молодежной политики компании активное участие принимает Совет молодых специалистов.

Профессиональная подготовка работников является одной из важнейших составляющих работы с персоналом всех уровней управления и проводится на постоянной основе. Обучение работников осуществляется как на базе собственных учебных подразделений, имеющих лицензии на образовательную деятельность и подготовку персонала по различным рабочим специальностям, так и в сторонних организациях, соответствующих требованиям к уровню профессиональной подготовки работников.

Сотрудники проходят как периодическое обязательное обучение, предусмотренное законодательством РФ для допуска к работе на производственных объектах, так и повышение квалификации, направленное на рост профессиональных знаний и приобретение дополнительных практических умений и навыков.

Администрация Балашихи активно сотрудничает с профильными учебными заведениями в регионах присутствия подразделений Общества, участвует в ярмарках вакансий, организует работу по проведению производственной практики учащихся средних и высших профессиональных учебных заведений.

В рамках исполнения Федерального закона от 28.12.2013 № 426-ФЗ в 2015 году на всех рабочих местах была проведена специальная оценка условий труда, которая представляет собой единый комплекс мероприятий по идентификации вредных и опасных факторов производственной среды и оценке уровня их воздействия на работника с учетом отклонения фактических значений от установленных нормативов.

Все работники получают квалифицированную медицинскую помощь по программе добровольного медицинского страхования, пенсионерам организовано дополнительное негосударственное пенсионное обеспечение.

В компании действует Профсоюзная организация.

3-7 июня 2013 года на базе курортного комплекса «Надежда» в пос. Кабардинка (Краснодарский край) состоялась VII Научно-техническая конференция молодых, основная цель которой - привлечение молодых специалистов к решению актуальных научных и производственных задач.

Аналогично возрастной структуре предприятия необходимо проанализировать состав рабочей силы по уровню полученного образования.

Образовательная структура персонала представлена в таблице 1.

Таблица 1. Образовательная структура персонала

Уровень образования	2015 год		2016 год		2017 год	
	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %
Среднее	12	22,2	15	30	10	18,2
Среднетехническое	10	18,5	7	14	10	18,2
Высшее	32	59,3	28	56	35	63,6
Итого	54	100	50	100	55	100

Таким образом, все данные таблицы можно представить в виде графиков (рисунок 3).

Рисунок 3. Образовательная структура персонала в 2015 году

Далее представлена образовательная структура персонала за 2016 год (рисунок 4).

Рисунок 4. Образовательная структура персонала в 2016 году

Далее представлена образовательная структура персонала за 2017 год (рисунок 5).

Рисунок 5. Образовательная структура персонала в 2017 году

Данные таблицы свидетельствуют о том, что на предприятии положительным моментом является уменьшение уровня среднего образования. Среднетехническое образование уменьшилось. Положительным моментом в образовательной структуре предприятия является увеличение работников с высшим образованием. Это хорошая тенденция в деятельности организации. Однако печальным фактом является то, что на предприятии все-таки имеются работники со средним образованием, т.е. только окончили школу и не имеют никакого специального образования. Хотя их удельный вес в общей численности и снизился. Этот факт является недостатком предприятия.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель стажа работы на предприятии. Для стажа средний показатель имеет большой смысл, чем для возрастной структуры. Однако и в этом случае лучше использовать метод группировки, приведенный в таблице 2.

Таблица 2. Структура персонала по стажу работы

	2015 год		2016 год		2017 год	
	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %
Стаж работы						
До 1 года	7	13	8	16	2	3,6
От 1 до 3 лет	10	18,5	9	18	20	36,4
От 4 до 6 лет	11	20,4	10	20	11	20
От 7 до 10 лет	26	48,1	23	46	22	40

Итого	54	100	50	100	55	100
-------	----	-----	----	-----	----	-----

Далее в графике представлен наглядно анализ динамики численности персонала с различным стажем в исследуемый период (рисунок 6).

Рисунок 6. Динамика изменения стажа персонала организации

Первое место в динамике стажа работы занимает позиция от 7 до 10 лет. По годам анализируемого периода он постоянно уменьшается. На втором месте позиция от 1 до 3 лет, удельный вес, который в среднем колеблется в пределах 36,4 %. Далее идёт позиция от 4 до 6 лет, удельный вес которой сначала увеличился на 8,4 %. Стаж работы до 1 года снизился на 9,4%. Это показывает, что на предприятии люди, вновь устроенные долго не задерживаются.

Процентное соотношение мужчин и женщин является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов. Практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами (дополнительная компенсация или укороченный рабочий день). Анализируя работников предприятия по половому признаку можно сделать вывод о том, что основную массу составляют женщины.

Удельный вес, как женщин, так и мужчин на протяжении всего исследуемого периода колеблется незначительно.

Таким образом, возрастная структура персонала может быть представлена следующим образом (рисунок 7):

Рисунок 7. Возрастная структура персонала

Таким образом, в организации преимущественно женский пол, а возраст сотрудников определен как 21-40, где преимущество отдается сотрудникам до 30 лет как большинству.

При этом необходимо рассмотреть динамику половой структуры персонала (таблица 3).

Таблица 3. Динамика половой структуры персонала

Пол	2015	2016	2017
Мужчины	22	24	24
Женщины	32	26	31
Итого	54	50	55

Графически половая структура персонала предприятия представлена на рисунке 8.

Рисунок 8. Половая структура персонала

Удельный вес, как женщин, так и мужчин на протяжении всего исследуемого периода колеблется незначительно.

Количество персонала, необходимого для успешного функционирования организации, указано в стратегическом плане. Решение о проведении очередной актуализации персональной стратегии принимается при необходимости: увеличить преимущества организации перед конкурентами методом эффективного использования имеющегося кадрового потенциала; усилить преимущества путем изменения условий использования, динамичного развития потенциала; сформировать компетентный и ответственный коллектив с высоким уровнем квалификации. Основные критерии оценки профессиональной политики предприятия отражают все факторы и их влияние на общую стратегию в целом. В концепции развития предприятия заложен глубокий анализ, как внешних, так и внутренних критериев, влияющих на решение поставленных задач. Выявление сильных и слабых сторон управления кадрами считается основой, определяющей успешность. В чем заключается публичная профессиональная политика Публичная профессиональная политика учитывает общие тенденции развития бизнеса. В зависимости от этого прорабатываются изменения методик работы с персоналом, учитываются основные требования к работникам и управления их развитием. Предпринимательская бизнес-стратегия направлена на увеличение конкурентоспособности, способности занять соответствующую нишу на внутреннем и мировом рынке. Стоит учитывать, что любая политика наиболее эффективна на начальном этапе становления и развития предприятия. В дальнейшем ее следует пересматривать и модернизировать с учетом общих

тенденций на рынке. Четкое распределение функций способствует слаженной и эффективной работе. А создание оптимального штата сотрудников и базы кандидатов позволяет рассчитывать на стабильность и экономический рост. Публичная персональная политика направлена на динамический рост компании. При проработке такой стратегии обязательно учитывается специфика привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов. Некоторые организации предпочитают направить усилия в сферу развития собственного кадрового потенциала. Это помогает оптимизировать расходы, сократить общую численность персонала, обходиться минимальным количеством работников, которые выполняют трудовые обязанности с большей степенью результативности.

Таким образом, в данной главе были исследованы аспекты кадровой политики в деятельности Администрации Балашихи, а также были рассмотрены факторы и роль кадровой службы в управлении персоналом. На основании рассмотренного материала и анализа деятельности организации были выявлены недостатки работы кадровой службы, что в свою очередь позволило выделить основные аспекты оптимизации деятельности кадровой службы и определения кадровой стратегии.

Был проведен анализ кадровой политики организации, также был представлен кадровый состав Администрации и особенности кадровой деятельности. На основании проведенного анализа были определены основные направления кадровой стратегии организации, что позволило определить основные направления развития процессами управления персоналом организации в характеристике организационных процессов. Данный аспект будет представлен в следующем пункте.

3 Оптимизация деятельности по управлению персоналом на предприятии

Современная система управления, чтобы быть эффективной, должна отвечать трём главным требованиям: регулярно обновляться; обеспечивать умеренную чувствительность к изменению внешней среды.

Под кадровым обеспечением системы управления понимается необходимый количественный и качественный состав работников службы кадров организации. Расчёт потребности в кадрах зависит от целей и уровня планирования.

К качественным характеристикам относят: уровень образования, умения и навыки, опыт работы в кадровых службах, личностные характеристики, которые должны соответствовать занимаемой должности.

При совершенствовании системы управления персоналом следует иметь в виду, что условием совершенствования деятельности фирмы является изменение системы управления и контроля текущих процессов. Большинство ошибок допускается не по вине сотрудников, они лишь невольные исполнители, вынужденные работать в обстановке, которая контролируется с помощью устаревших систем. Руководители также не допускают ошибок; единственная их ошибка заключается в том, что они позволяют функционировать системам, которые не настроены должным образом на потребности сегодняшнего дня.

После этого необходимо создать процедуры, позволяющие регулярно проводить эти крайние важные системы в соответствии с постоянно изменяющимися условиями.

Совершенствование системы управления персоналом должно начаться с совершенствования процедуры найма работника с целью с уменьшения текучести кадров и снижению уровня неудовлетворённости работой и разочарования.

Интеграция усилий персонала и вовлечение работников в решение широкого спектра вопросов эффективности деятельности, укрепление лояльности работников, «стыковка» текущих интересов индивидов, групп и корпорации в целом являются еще одним направлением совершенствования управления персоналом. Единственный путь заключается в укреплении квалифицированной и мотивированной рабочей силы и вовлечение её в достижение общих целей. Т. е. использовать стратегию «вовлечения», которая должна облекаться в форму организационной политики, проводимой и поддерживаемой высшим руководством.

Таким образом, в данной главе были предложены рекомендации оптимизации деятельности по управлению персоналом организации. А также были определены факторы, положительно влияющие на эффективность кадровой стратегии организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Самые важные цели, которые преследует компания в оценке персонала при приеме на работу, – это важность человека для данной конкретной компании. При этом лучше, если сразу найти подходящего человека, которого будет заботить процветание компании. Каждый работодатель ищет человека, который готов выполнить качественно свои трудовые обязанности.

Крупные организации предпочитают брать на работу профессионалов с опытом. Ведь на их обучение уже не нужно тратить время и средства. Такие люди прекрасно понимают себе цену и знают, каких усилий стоит провести самое простое собеседование. Поэтому в беседе с ними менеджеры по персоналу или отдел кадров задают всего пару вопросов и изучают рекомендации.

Быстро меняющийся и развивающийся рынок вновь и вновь требует необходимость повышения квалификации профессиональных навыков, а также профессиональное развитие. Данные аспекты являются основами и показателями успешного развития любой организации.

У дефицита персонала несколько причин. Во-первых, ресторанный бизнес, где традиционно занято много молодых людей, пожинает плоды демографического кризиса 1990-х гг. Во-вторых, престиж ресторанных профессий, как и десять лет назад, остается низким.

Отсутствие на рынке необходимого количества профессионалов, умноженное на невысокие заработки линейного персонала, заставляет рестораторов задействовать максимальное количество каналов поиска и снижать требования к кандидатам. Предприятия общепита вынуждены привлекать кадры без должной квалификации и опыта, нанимать на работу мигрантов из бывших советских республик, а затем тратить время и силы на обучение и адаптацию новых сотрудников. Рестораны вводят институты наставничества: закрепляют стажера за конкретным специалистом, который помогает новому сотруднику в первые месяцы работы.

Политика профессионального развития предприятия основана на учете взаимосвязей с краткосрочными и долгосрочными задачами и планами организации. Конкретизировать вопросы кадровой стратегии позволяют документы по стратегическим планам, в которых содержится список планов, основных задач и способов их решения с помощью конкретных мероприятий. В случае необходимости привлекают дополнительные ресурсы, в том числе и человеческие. В долгосрочном стратегическом плане указывают количество основных ресурсов, необходимых для быстрого осуществления поставленных задач.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2004. - N 31. - ст. 3215.
2. Федеральный Закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 28 августа 1995 года № 141-ФЗ.// Собрание законодательства Российской Федерации. 1995 № 35, ст. 3506.
3. Баева Т.В. Ассесмент в розничной торговле // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №7. - С.64-70
4. Басиева Л.В., Севостьянова И.И. Аттестации персонала: понятие и сущность // Научные известия. - 2016. - №4. - с.11-15
5. Глухенькая Н.М. Обучение и развитие персонала // Профессиональное образование. Столица. - 2016. - №1. - С.42-44
6. Дубинина Н.А. Эффективное управление карьерой, как важный элемент развития персонала компании // Журнал Вестник. - 2016. - №3. - С.117-120
7. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 352 с.
8. Кадров нет. - Эл. Ресурс. Режим доступа: URL: <http://www.cafe-future.ru/archive/1369> (Дата обращения: 04. 07.2018).
9. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с.
10. Романцова С.В. Социальные технологии профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих России / автореф. дис. .канд. соц. наук: 22.00.08. М.: 2015. - 25 с.
11. Сейтмухаметова М.В. Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих (на примере Омской области)/ автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08. М.: 2015. - 28 с.
12. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М.: КНОРУС, 2016. — 224 с.
13. Шаркова А.В. Экономика организации : практикум для бакалавров/ Шаркова А.В., Ахметшина Л.Г.— М.: Дашков и К, 2016.— 120 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица

Компетенции и ключевые показатели эффективности директора по маркетингу[1]

№	Компетенция	Показатель	Критерий оценки	Вес	Порядок вычисления, %	K_i	$K_i \times B_i$
1	Лидерские способности, ориентация на результат	Выполнение плана	Процент от плана	0,15	До 69	0,25	0,038
					От 70 до 79	0,50	0,075
					От 80 до 84	0,75	0,113
					От 85	1	0,150
2	Стратегическое мышление	Эффективность ценовой политики, общая рентабельность	Процент от плана	0,15	До 69	0,25	0,038
					От 70 до 79	0,50	0,075
					От 80 до 84	0,75	0,113
					От 85	1	0,150
3	Качество	Количество жалоб, замечаний	Количество жалоб, замечаний	0,15	Существенные или частые замечания	0	0,000
					Наличие периодических замечаний	0,50	0,075
					Единичное наличие несущественных замечаний	0,75	0,113

Отсутствие
1
замечаний

0,150

				Более 20	0,25 0,013	
4	Организацион- ные способности	Эффективность тайм- менеджмента	Процент неэффективного времени в подразделении	0,05	От 19 до 11	0,50 0,025
					От 6 до 10	0,75 0,038
					До 5	1 0,050
5	Професси- ональная компетенция	Уровень образование	Уровень образование	0,1	Не высшее	0,25 0,025
					Высшее	0,50 0,050
					МВА	0,75 0,075
6	Коммуника- бельность	Прирост количества клиентов (расширение клиентской базы)	Процент от плана	0,1	Ученая степень	1 0,100
					До 49	0,25 0,025
					От 50 до 69	0,50 0,050
					От 70 до 89	0,75 0,075
					От 90	1 0,100

				До 49	0,25	0,025
7	Способность применять свои знания и умения	Уровень удержания клиентов	Процент от плана	0,1	От 50 до 69	0,50 0,050
					От 70 до 89	0,75 0,075
					От 90	1 0,100
					До 69	0,25 0,025
8	Мотивация и эмоциональный интеллект	Удовлетворенность клиентов	Процент от плана	0,1	От 70 до 79	0,50 0,050
					От 80 до 84	0,75 0,075
					От 85	1 0,100

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6	7	8
					Более 2 лет	0,25	0,013
9	Готовность и способность обучаться	Повышение квалификация	Давность повышения квалификации	0,05	От 1 до 2 лет	0,50	0,025
					От 0,6 до 1 года	0,75	0,038

До
0,51
года

0,050

10 Управление
конфликтами

Индекс
удовлетворенности
персонала

Процент от плана 0,05

До 49 0,25 0,013

От 50
до 69 0,50 0,025

От 70
до 89 0,75 0,038

От 90 1 0,050

Всего

1 - - -

1. Предложено автором работы [↑](#)