

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной политики
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы

**Совершенствование системы управления персоналом на предприятии (на примере
ПАО «Кузбассэнергосбыт»)**

УДК 005.95:620.9(571.17)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИ32	Хомичева Марина Анатольевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Руководитель ООП	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и

	деятельности	<i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной политики
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3и32	Хомичева Марина Анатольевна

Тема работы:

**Совершенствование системы управления персоналом на предприятии (на примере
ПАО «Кузбассэнергосбыт»)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организацией», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1.Поставлены следующие задачи: раскрыть сущность управления организации, провести анализ управления, организации и выявить проблемы;</p> <p>2.Цель – анализ системы управления персоналом в организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию;</p> <p>3.Рассмотреть теоретические основы управления персоналом в организации;</p> <p>4.Оценка существующей системы управления персоналом конкретного предприятия;</p> <p>5.Выявить проблемы в системе управления персоналом организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.</p>
--	---

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

- 1. Теоретические основы управления организацией**
- 2. Организационно-экономическая характеристика организации ПАО «Кузбассэнергосбыт»**
- 3. Рекомендации по совершенствованию управления в организации ПАО «Кузбассэнергосбыт»**

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2017г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	к.ф.н., доцент		05.12.2017г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3и32	Хомичева Марина Анатольевна		05.12.2017г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало А.Ю.	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Руководитель ООП	Ардашкин И.Б.	Д.ф.н., профессор		

Объем выпускной квалификационной работы – 67 с, включает 3 главы, введение, заключение, список литературы из 25 источника, рисунков - 10.

Актуальность данной темы для рассматриваемого в работе предприятия определяется необходимостью разрабатывать стратегию управления персоналом, которая представляет собой совокупность основных принципов и целей работы с персоналом и должна определять возможности для эффективного использования работников в долгосрочной перспективе.

Объект исследования - ПАО «Кузбассэнергосбыт» (Тайгинский участок)

Цель данной работы - анализ и оценка системы управления персоналом, выявление проблемных моментов, как в самой организации, так и на конкретном рабочем участке.

Работа состоит из 3 глав:

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления персоналом на современном предприятии.

Во второй главе проанализирована действующая система управления персоналом в ПАО «Кузбассэнергосбыт» (Тайгинский участок)

В третьей главе описаны недостатки существующей системы управления персоналом на предприятии и даны возможные пути по ее совершенствованию.

Ключевые слова: кадровый состав, обучение, персонал, предприятие, приоритетное направление, развитие, система, управление персоналом.

Оглавление

Введение	3
1 Теоретические основы управления персоналом на современном.....	6
предприятии	6
1.1 Организация системы управление персоналом на предприятиях	6
1.2 Обучение и развитие персонала на предприятиях	25
1.3 Мотивация персонала на предприятиях	35
2 .Реализация процессов управления персоналом на Тайгинском участке ПАО «Кузбассэлектросбыт».....	39
2.1 Общая характеристика предприятия.	39
2.2 Анализ кадрового состава Тайгинского участка	42
2.3 Анализ системы управления персоналом в Тайгинском участке... 46	46
Возможности карьерного роста.....	46
3. Выявление проблем в управлении персоналом в Тайгинском участке ПАО «Кузбассэнергосбыт» и возможные варианты их решения.....	55
3.1 Проблемы управления персоналом.....	55
3.2 Возможные пути по совершенствованию системы управления персоналом в Тайгинском участке ПАО «Кузбассэнергосбыт».....	60
Заключение	64
Список литературы.....	66

Введение

Актуальность темы исследования определяется тем, что в современных условиях отношение к кадрам и кадровой политике –одни из главных ключей к успеху для российских предприятий. Эта практика заслуживает особого внимания, поскольку предприятия функционируют в условиях неразвитого рынка и избытка рабочей силы. Это, несомненно, влияет на деятельность промышленных предприятий и ставит перед их руководством широкий круг вопросов, которые требуют незамедлительного решения. Одним из таких вопросов является совершенствование системы управления персоналом на предприятии. Обеспечить предприятия методикой формирования комплексной системы управления персоналом является важнейшей задачей науки управления, что делает теоретические разработки в этой области очень актуальными.

Продукты предприятий многих видов деятельности можно представить в виде материальной и нематериальной составляющих. Материальную часть продукта возможно измерить и оценить, по многим из этих параметров предприятия не будут отличаться от конкурентов. Нематериальная составляющая: атмосфера, сервис и т.д. может стать для предприятия его отличительной чертой, её невозможно оценить предварительно или объективно и связано это, прежде всего, с широким участием персонала в производстве продуктов. В настоящее время большинство предприятий осознало, что успешность их функционирования во многом определяется таким уязвимым и нестабильным фактором как человеческий фактор, поэтому управление персоналом (человеческими ресурсами) можно сказать становится для них первостепенной задачей.

При формировании своей стратегии предприятия должны разрабатывать и стратегию управления персоналом, которая представляет собой совокупность основных принципов и целей работы с персоналом и

должна определять возможности для эффективного использования работников в долгосрочной перспективе. На формирование стратегии управления человеческими ресурсами, помимо самой стратегии предприятия, оказывают влияние: размер предприятия, его обеспеченность ресурсами, динамичность развития, окружающая среда и т.д. Для приведения человеческих ресурсов в соответствие со стратегией управления персоналом руководством предприятия (и при соблюдении государственного законодательства) разрабатывается кадровая политика, которая определяет принципиальные установки в работе с персоналом предприятия и формирует на основе правил и положений систему взаимоотношений организации и персонала.

Целью данной работы является анализ системы управления персоналом в организации, в целом, и выявление проблемных ситуаций на конкретном участке.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

рассмотрение теоретических основ управления персоналом в организации;

анализ существующей системы управления персоналом конкретного предприятия;

выявление проблем в системе управления персоналом организации.

Объектом исследования в работе является филиал ПАО ООО «Кузбассэнергосбыт», расположенный в городе Тайга Кемеровской области, в дальнейшем просто ТФ (Тайгинский филиал). Предмет исследования - система управления персоналом данной организации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили, в частности, труды таких авторов, как Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, Герчиков В.И. и др.

При этом основными методами исследования эффективности функционирования системы управления персоналом на предприятиях были экономико-математические и социологические методы, включающие анализ производственных показателей и изучение уровня мотивации труда на предприятии методом социологических опросов, анкетирования, тестирования, моделирования ситуаций.

Нормативно-правовую основу выпускной квалификационной работы составили законы РФ, законодательные и правовые акты Президента и Правительства РФ, региональных и муниципальных органов власти, а также другие материалы, регулирующие взаимоотношения предприятий с персоналом.

Так же базой исследования послужили данные Госкомстата РФ и территориальных статистических органов, и выборочные данные аналитических исследований предприятий, полученные автором работы.

Предполагаемая научная новизна исследования заключена в следующих положениях и выводах: обосновано принципиальное положение о том, что управление персоналом представляет собой приоритетное направление в совершенствовании системы управления предприятием в современных условиях; раскрыты принципиальные особенности в управлении персоналом в ТФ.

Ключевые слова: кадровый состав, обучение, персонал, предприятие, приоритетное направление, развитие, система, управление персоналом. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

1 Теоретические основы управления персоналом на современном предприятии

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических основ управления персоналом на современном этапе развития общества как методологии организации процесса персонального менеджмента.

1.1 Организация системы управление персоналом на предприятиях

Можно сказать, что кадровая политика - это совокупность методов, форм, процедур, организационного механизма по выработке целей и задач управления человеческими ресурсами.

Можно выделить следующие типы кадровой политики:

Пассивная кадровая политика. Основными её характеристиками являются следующие:

- руководство организации не имеет выраженной программы действий

в отношении персонала,

- руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия,

- отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом [25,с. 375] .

Реактивная кадровая политика. Для такой политики характерно следующее:

- осуществление руководством предприятия контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса (отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду),

- руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем,

- кадровые службы таких предприятия, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи,

- хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании [24,с.214].

Превентивная кадровая политика.

- кадровая служба предприятий с превентивной кадровой политикой располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период,

- в программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала,

- основной проблемой таких организаций является разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. При такой политике:

- руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию,

- кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией [25, с. 173].

Систему работы с персоналом и управления им на предприятиях можно представить в виде следующих взаимосвязанных подсистем: подбор и комплектование кадров, оценка и аттестация персонала, адаптация, обучение

и развитие персонала.

Подбор и комплектование кадров представляет собой формирование кадрового состава предприятия и включает в себя процедуры расчёта потребности персонала по определённым категориям, способы профессионального отбора кадров и расстановку персонала.

Планирование потребности в кадрах базируется на данных о существующих рабочих местах, а также на возможности их изменения в будущем в связи с внедрением организационно-технических мероприятий, развитием производства и т.д. [22, с. 675]

Для анализа численности, состава и структуры персонала в отчётном периоде предприятиями могут быть использованы многие показатели, рассчитываемые на основе статистических данных и личных дел сотрудников. К основным показателям, используемым при таком анализе, относят: среднесписочную численность персонала, в том числе по профессиональным группам; структуру персонала по половой принадлежности, возрастному составу, образовательному уровню и уровню профессиональной подготовки, стажу работы и т.д. Эти показатели рассчитываются в абсолютных и относительных величинах (к базисному году).

Прогноз общей потребности предприятия в кадрах в плановом периоде включает определение численности и профессионального состава персонала. Расчёт потребности в персонале зависит от программы выпуска продукции, норм затрат рабочего времени и установленной продолжительности рабочего времени (как правило, год). Основываясь на данных о затратах рабочего времени численность персонала можно рассчитать на основе по следующей формуле [12, с. 108]:

$$\text{Ч}_{\text{пл}i} = \frac{\sum \text{Н}i\text{Q}i}{\Phi} \quad (1.1)$$

где

$Ч_{пл_i}$ - норма численности персонала определённой группы (профессии), занятой выпуском i - го вида продукции (выполнением i - го вида работ) в плановом периоде;

Q_i - плановый годовой объём выпуска продукции i - го вида;

N_i - трудоёмкость i - го вида продукта (норма затрат рабочего времени персонала данной группы на единицу продукции i - го вида);

Φ - фонд времени одного сотрудника данной группы (годовой).

Представленный метод расчёта относится к аналитическим методам, расчёт потребности в основных работниках с его помощью не всегда возможен. Возникающая при расчётах погрешность связана с невозможностью обеспечения на предприятиях условия непрерывного процесса производства (используя в расчётах коэффициент выполнения нормы выработки можно обеспечить равномерность распределения объёма производства услуг за отчётный период, он рассчитывается как отношение трудоёмкости продукции к произведению среднесписочной численности группы персонала и среднегодового фонда рабочего времени одного работника и в формуле определения численности персонала определённой группы находится в знаменателе).

Планирование численности персонала возможно при помощи балансового метода. При этом учитываются численность персонала в базисном году, индексы роста производительности и роста объёма производства [12, с. 109].

$$Ч_{пл} = Ч_{баз} \times \frac{I_{об.пр}}{I_{произ}} \quad (1.2)$$

где

$Ч_{баз}$ - численность персонала в базисном году;

$I_{\text{обпр}}$ - индекс роста объёма производства;

$I_{\text{проз}}$ - индекс роста производительности.

Для того чтобы избежать переноса недостатков в использовании работников в отчётном периоде на плановый период, помимо расчётов необходимо провести анализ использования рабочего времени.

Для планирования профессионально-квалификационной структуры персонала на предприятии можно:

- определить общую численность работников путём суммирования численности персонала, рассчитанной для каждой группы (профессии), а затем вычислить долю каждой группы в общей численности;

- рассчитать общую численность работников и распределить её затем в соответствии с профессиональной структурой организации.

Профессиональная структура предприятия может быть определена на основе тенденций, выявленных по статистическим данным за ряд лет и с учётом произошедших изменений, связанных, например, с технологическим прогрессом. Производительность труда тоже может быть определяющим фактором для расчёта численности профессиональных групп организации: с ростом этого показателя доля определённой профессиональной группы в общей численности персонала может быть уменьшена.

Рассчитанная плановая численность персонала является для предприятия среднегодовой, так как предприятия некоторых видов деятельности подвержены сезонности, следовательно, также необходим анализ потребности в численности и профессиональном составе персонала в зависимости от сезонности. Рассчитав потребность в персонале в плановом периоде, предприятие сравнивает её с фактическим наличием персонала.

Дополнительный набор сотрудников потребуется в случае, если численность в плановом периоде будет превосходить фактически существующую. Возможен вариант, когда фактическая численность превосходит прогнозируемые значения, в этом случае происходит

высвобождение определённого числа работников, которые могут быть перемещены в другие профессиональные группы или уволены. Если фактическая и рассчитанная для планового периода численность персонала совпадает, то необходимо проанализировать обеспеченность в рабочей силе для каждой профессиональной группы.

Предприятие может переводить своих сотрудников на другой режим работы (неполный рабочий день), увольнять, набирать со стороны новых сотрудников или проводить переподготовку и перемещать на другой участок работы в зависимости от снижения или увеличения потребности в персонале на каждом из профессиональных участков. В зависимости от развитости рынка некоторая доля текучести кадров даже необходима, в пределах разумного баланса (порядка 10-25%), так как это способствует приходу на предприятие новых сотрудников с новыми идеями и взглядами [22 , с.157].

Набор персонала для предприятия является сложной задачей, требующей определённых знаний и навыков, прежде всего, от сотрудников кадровой службы. Формирование штата сотрудников и организация их труда на любом предприятии начинается с разработки для них инструкций. Применение должностных инструкций позволяет сформировать организационно-правовую основу функционирования персонала, производить оценку деятельности сотрудников, осуществлять подбор персонала, решать возникающие трудовые споры и т.д. Должностные инструкции разрабатываются, как правило, кадровым отделом и утверждаются руководителем предприятия или иным лицом, уполномоченным на это. Разработка должностных инструкций может основываться на действующие тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей специалистов и служащих, включенные в Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих и

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. При разработке должностных инструкций с применением квалификационных требований допускалось расширение и уточнение перечня должностных обязанностей работников, основных навыков и знаний, необходимых для их выполнения с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также их прав и ответственности.

Традиционно должностная инструкция состоит из следующих разделов [22, с.141]:

- «Общие положения». В этом разделе указываются категория должности (руководитель, специалист, технический исполнитель); квалификационные требования к данной должности; порядок назначения/освобождения от должности; определяется, в чём подчинении находится сотрудник и кто подчиняется ему.

- «Функции». Данный раздел содержит информацию об участке работы, закреплённом за сотрудником. Например, к функциям руководителя любого структурного подразделения будет относиться: организация и координация деятельности подразделения, руководство работникам данного подразделения, выполнение своих должностных обязанностей во взаимодействии с руководителями других подразделений и под руководством директора или другого уполномоченного лица и т.д.

- «Должностные обязанности». В этом разделе должностной инструкции перечисляются конкретные функции (должностные обязанности), которые выполняются сотрудником для решения конкретных задач. Обязанности перечисляются от основных к второстепенным, при этом функции, выполняемые сотрудником самостоятельно отделяют от тех, которые он выполняет с другими работниками. Для выполнения поставленных перед сотрудником задач в этом разделе определяются конкретные для этого действия.

«Права». В этом разделе описываются должностные (функциональные) права, основываясь на которые сотрудник может качественно выполнять свои обязанности. Эти права могут быть организационного характера, предоставляющие возможность организовывать и/или участвовать в совещаниях и заседаниях по вопросам сферы своей компетенции, делать замечания и вносить предложения по деятельности своего подразделения и др. Также права бывают распорядительного характера, к ним относятся следующие: возможность делать распоряжения и давать указания подчинённым, самостоятельно принимать решения по вопросам своей сферы компетенции, распоряжаться денежными и материальными ресурсами в пределах своей компетенции и т.д. При определении прав сотрудника желательно их соотносить с его обязанностями.

«Ответственность». Целью этого раздела должно стать информирование работника о возможных негативных последствиях неисполнения или ненадлежащего исполнения своих должностных обязанностей, могут быть также определены критерии привлечения сотрудника к ответственности и виды дисциплинарных взысканий.

Кроме указанных разделов должностная инструкция может содержать и ряд других, например, посвященных взаимодействию сотрудника, находящегося на конкретной должности, с другими сотрудниками, порядок оценки его работы и т.д. Также дополнительным разделом должностной инструкции может быть профессиограмма.

При проведении набора сотрудников предприятие ориентируется на определённый портрет (своего рода модель «идеального сотрудника»), соответствующий конкретной профессии и должности. Для этого на предприятиях разрабатываются модели профессионального профиля, включающие наиболее важные профессиональные и личностные характеристики. В состав показателей, составляющих профессиональный

профиль сотрудника, могут быть включены: характеристики антропометрических данных, личные качества, уровень образования, в том числе и профессиональные навыки и умения и др. Профессиональный профиль является частью профессиограммы, которая представляет собой документ, содержащий набор требований к личностно-деловым качествам и функциональным способностям работников и описание работы по их профессии. Так как структура профессиограммы индивидуальна для каждого из предприятий, то и перечень разделов может быть различен, среди них могут быть следующие, предлагаемые различными учебниками по управлению персоналом: общие требования к профессии и перспективы развития; квалификационный уровень работника: требования к подготовке и дальнейшему повышению квалификации; описание деятельности; санитарно-гигиенические условия труда; психофизиологические требования. Профессиограмму можно представить в виде графика, отражающего стандартные требования к исполнителю должности. Пример одного из возможных разделов профессиограммы (отражающего психофизиологические требования) для руководителей разных уровней представлен на рисунке 1.1. Можно заметить, что ряд требований, предъявляемых к фактическим качествам руководителей высшего звена, требует их соответствия оценке «отлично», а для руководителей среднего и низшего управленческого звена оценка может быть на уровне «хорошо» или «удовлетворительно» (например, по таким параметрам, как концептуальность мышления или организаторские способности).

№п/п	Нормативные требования к качествам руководителя	Оценка требований		
		Отлично	Хорошо	Удовлетворительно
1.	Концептуальность мышления	●	●	●
2.	Оперативность в работе	●	●	●
3.	Умение анализировать	●	●	●
4.	Способность к управленческой деятельности	●	●	●
5.	Коммуникабельность	●	●	●
6.	Владение техническими средствами управления	●	●	●
7.	Умение планировать	●	●	●
8.	Организаторские способности	●	●	●
9.	Умение контролировать	●	●	●
10.	Умение осуществлять индивидуальный подход к работникам			

Руководитель высшего звена —————

Руководитель среднего звена - - - - -

Руководитель низшего звена —————

Рисунок 1.1- Пример части профессиограммы для руководителей трёх уровней [2, с. 167]

Выделяют внешний и внутренний набор персонала. Внутренний набор заключается в передвижении сотрудников по иерархической лестнице и между профессиональными участками. Такой вид набора для предприятия даже желателен, так как связан с наименьшими затратами, может отсутствовать необходимость организации адаптации новых сотрудников к коллективу, для работающего персонала это является возможностью роста, продвижения по карьерной лестнице. Внешний набор связан с обновлением или пополнением кадрового состава предприятия за счёт сторонних претендентов. Внешний набор может быть организован через публикацию объявлений в средствах массовой информации, обращения в кадровые агентства, на основе сотрудничества с учебными заведениями.

Для претендента на должность приём на работу представляет собой многоступенчатый процесс, который начинается задолго до его встречи с работодателем. Грамотно составленное резюме кандидата является своего рода первым этапом этого процесса. Вторым этапом можно считать переговоры, касающиеся встречи с работодателем, как правило, проходящие по телефону. На этом этапе работодатель может обратить внимание на манеру общения кандидата, его заинтересованность в предстоящей встрече. Следующим этапом процесса устройства на работу является собеседование, традиционно представляющее собой интервью. Перед началом собеседования соискателю могут предложить заполнить анкету, состоящую из вопросов, наиболее интересующих руководство предприятия [17, с.116].

Интервью представляет собой инструмент, позволяющий получить общее представление о кандидате, проанализировать его профессиональные качества. Для того чтобы избежать субъективного мнения о кандидате в процессе интервьюирования должны принимать участие несколько сотрудников: сначала это может быть сотрудник отдела кадров, психолог, менеджер по тренингу, а затем кто-нибудь из непосредственного руководства (в зависимости от вакантной должности). Каждый из интервьюеров отражает

свои выводы по степени соответствия соискателя вакантной должности в листе собеседования, что позволяет руководителю, принимающему окончательное решение видеть общую картину собеседования.

Наиболее распространённым видом интервью является сочетание двух методик: ситуационного и проективного интервью.

Ситуационное интервью представляет собой ряд моделей конкретных ситуаций (их оптимальное количество - 3), для которых интервьюируемый должен предложить свои решения. Предложенные ситуации могут быть направлены на оценку навыков, необходимых для выполнения работы; выяснение личных взглядов или на определение личных качеств и моделей поведения. Проективное интервью предлагает кандидату на должность ряд вопросов касающихся оценки посторонних людей. Такой вид интервью характеризуется небольшим количеством «правильных» ответов. Задаваемые вопросы могут быть двух видов: «общие» (например, «охарактеризуйте своих бывших коллег») и «стрессовые» («какая зарплата должна быть у работника Вашего уровня»), их оптимальное сочетание - на один «стрессовый» вопрос пять «общих».

Один из современных методов подбора персонала был предложен американским рекрутером, который представляет собой стресс-интервью. Применяют его для претендентов на те должности, работа которых предполагает наличие большого количества нестандартных условий и ситуаций, как правило, это относится к топ-менеджерам компании, специалистам по связям с общественностью, специалистам по подбору персонала и т.д. В российской практике под понятие стресс-интервью относят:

- ролевые игры (претенденту предлагается гипотетическая ситуация, которую он должен решить);
- интервью, содержащее нестандартные или провоцирующие вопросы;
- собеседования в ходе которых для претендента создают проверочные

ситуации (это может быть нестандартная обстановка проведения собеседования, необычное поведение интервьюера и т.д.) [17, с. 114].

В результате проведения стресс-интервью у работодателя появляется возможность определить стрессоустойчивость претендента, его умение принимать решение и действовать в нестандартной обстановке.

К основным причинам неэффективности такого метода подбора персонала можно отнести следующие:

- во-первых, проведение подобных собеседований сотрудниками, не владеющими для этого специальными технологиями и навыками, в результате это может оттолкнуть потенциальных сотрудников и привести к появлению негативной информации о компании;

- во-вторых, среди кандидатов, выдержавших стресс - интервью, могут быть люди готовые на любые унижения, и их низкая самооценка не пойдёт на пользу психологическому климату коллектива;

- в-третьих, компания может получить работника, настроенного подсознательно против сотрудников (или руководителей), проводивших с ним стресс-интервью.

При проведении собеседования претендента на должность оценивают не только с точки зрения его ответов на вопросы, но и по ряду других параметров: внешнему виду, манере поведения и т.д. Немаловажным моментом, в отдельных случаях, для соискателя на должность является его внешний вид, который должен максимально соответствовать дресс-коду, принятому на предприятии.

При наборе персонала предприятия могут прибегать к использованию тестирования, которое помогает исследовать многие параметры кандидатов, например такие как: интеллектуальные способности, ценностные ориентации, коммуникативные навыки, эмоциональную устойчивость, конфликтность и агрессивность, лидерские способности и т. д. Методики, используемые для тестирования, позволяют

специалистам по персоналу определять психологические профили для различных должностей и при применении их на практике получить комплексную оценку соискателя по исследуемым параметрам [24, с. 41].

Методы подбора персонала могут быть охарактеризованы при помощи расчёта их экономической эффективности, то есть определения затрат, связанных с этими методами, и полученными от их применения результатами. Таким образом, для оценки экономической эффективности применяемого на предприятии метода набора персонала нужно рассчитать затраты с ним связанные и определить качество произведённого набора. К затратам, возникающим при проведении набора персонала относят: прямые затраты (услуги рекрутерских агентств, объявления и т.д.) и косвенные затраты (проведение тестирования, в том числе и зарплата привлечённого для этого специалиста, обучение работников во время испытательного срока и т.д.). Определение качества набора происходит на основе результатов аттестации сотрудников. Причём аттестация, проводимая при приёме на работу, направлена на определение качеств сотрудников (личных качеств, профессиональных качеств и навыков и др.), а аттестация персонала после испытательного срока представляет собой оценку результатов выполненной работы, её качества и т.д. Коэффициент качества набора можно рассчитать при помощи следующей формулы [4, с.184]:

$$K_k = \frac{K_1 + K_2 + K_3}{\text{ч}} \quad (1.3)$$

где

Ч - общее количество используемых показателей;

K₁, K₂, K₃ - различные коэффициенты, например, коэффициент качества выполняемой новыми работниками работы (по результатам аттестации); коэффициент новых работников, продвинувшихся по службе в

течение года; коэффициент работников, оставшихся на предприятии после года работы и т.д. Коэффициент качества выполняемой новыми работниками работы рассчитываются как отношение суммы средних оценок по всем показателям группы работников, набранных при помощи одного метода, к наивысшей из возможных оценок.

Затраты, произведённые на единицу труда можно рассчитать как [20, с. 217]:

$$\text{Зед. тр.} = \frac{\text{Зпрям.} + \text{Зкосв.}}{\text{Чприн.} \times \text{Кк}}$$

где

Чприн. - число принятых на работу;

Зпрям + Зкосв. - сумма прямых и косвенных затрат.

Оценка персонала необходима для анализа их деятельности за определённый период, определения перспективы применения потенциала сотрудников на определённой должности (вакантной или занимаемой), выявления потребности в повышении квалификации и обучении. Оценка потенциала работника возможна через характеристику его профессиональных знаний и умений, социально-психологического типа личности, уровня здоровья и ряда других показателей. Оценка эффективности труда работника представляет собой мнение о результатах его труда и может быть выражена количественно или качественно (в описательной форме). Проводиться оценка может как на регулярной, так и нерегулярной основе. Для проведения оценки используют: сравнения с образцами (с разработанными профиограммами, работой других сотрудников), деловые игры, результаты собеседования, различные показатели (режим работы, производительность труда) и характеристики (описательные, независимые и т.д.), тестирование, аттестация и др.

Проводимая оценка персонала должна отвечать ряду требований, среди которых: объективность (независимость от субъективного мнения специалистов, проводящих оценку); доступность (понимание процедуры оценки и для специалистов и для тех, кого оценивают); достоверности; возможность прогнозирования и т.д. В процессе оценки сотрудников помимо профессионалов (сотрудников кадровой службы), могут участвовать и их коллеги. В качестве примера подобной оценочной технологии можно привести метод перекрёстной социометрической оценки, проведение которого не требует специальной подготовки и позволяет дать оценку деловых и личностных качеств сотрудников. Этот метод оценки персонала заключается в следующем: формируется группа сотрудников не более 20 человек, каждому из которых необходимо заполнить анкету (анонимно). Анкета представляет собой список группы и набор качеств. Члены группы должны оценить степень выраженности каждого из качеств у коллег. Оцениваемые качества формируются сотрудниками кадровой службы, которые могут группировать их в соответствии с потребностями предприятия в определении различных характеристик, например, качества обслуживания. При формировании групп качеств, которые будут оцениваться, могут быть задействованы сотрудники различных подразделений, которые выделяют наиболее важные характеристики и качества для своей работы. Пример такой анкеты отражён в таблице 1.1, в данном случае оценивается группа из 5 человек по пятибалльной системе: если качество проявляется часто и выражено в сильной степени - это соответствует 1 баллу; качество, выраженное в средней степени (слабо) и проявляющееся случай от случая (редко), соответствует 2 (3) баллам; если качество отсутствует у оцениваемого коллеги, то оценка приравнивается 4 баллам; при затруднении дать ответ оценка соответствует 5 баллам.

Таблица 1.1 - Пример анкеты при применении метода перекрестной социометрической оценки для оценки персонала [14, с. 173]

Качества/характеристики	Оценка по сотрудникам				
	1	2	3	4	5
Лидерские качества	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5
Способность работать в коллективе	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5
Порядочность	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5
...	
...	
Профессиональная компетентность	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5

Кроме оценки степени выраженности каждого из представленных качеств у коллег метод перекрестной социометрической оценки позволяет выявить лидеров и аутсайдеров группы, для этого члены группы заполняют

анкету, в которой в соответствии со своими предпочтениями выделяют кого-то из членов группы (и каким-то образом выделяют). Пример такой анкеты отражён в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Пример анкеты при применении метода перекрестной социометрической оценки для оценки персонала [14, с. 180]

Назовите человека, под руководством которого Вы больше всего хотели бы работать	1 2 3 4 5
Назовите человека, под руководством которого Вы меньше всего хотели бы работать	1 2 3 4 5
Назовите человека, с которым Вам бы хотелось вести совместный бизнес	1 2 3 4 5
Назовите человека, с которым Вам бы не хотелось вести совместный бизнес	1 2 3 4 5
...	1 2 3 4 5

Оценку обслуживающего персонала можно проводить и на основе собранных отзывов гостей. Разработкой анкет для такого социологического исследования занимаются кадровые службы или отдел маркетинга.

Многие предприятия внедряют для оценки персонала, в том числе и при его наборе, ассесмент, представляющий собой стандартизированную многоаспектную технологию оценки персонала, которая включает в себя множество оценочных процедур: интервью, психологических тестов, деловых игр, позволяющих проанализировать профессиональные и личностные качества и навыки сотрудников, поставленных в смоделированные условия, аналогичные рабочим.

Аттестация - это процедура систематической оценки деятельности персонала за определённый период (не реже одного раза в 3 года) на соответствие определенным стандартам, установленным для конкретных должностей на конкретных рабочих местах. Надо отметить, что оценка понятие более широкое, чем аттестация, так как стоящие перед ней задачи более многообразны. Под первичной аттестацией понимают определение соответствия нового сотрудника профессиональным стандартам. Для персонала, имеющего стаж работы, необходимость аттестации возникает при введении на предприятии новых технологий, изменении характера работы, в связи с возрастными изменениями и т.д.

Для проведения аттестации руководством предприятия формируется аттестационная комиссия. Для того чтобы избежать субъективизма при аттестации специалистам отдела кадров необходимо оценочный процесс максимально стандартизировать, определив, прежде всего показатели, характеризующие результативность профессиональной деятельности работника и разработать методику их оценки. Наиболее часто используют в качестве методов аттестации по заданным параметрам метод ранжирования, метод характеристик и метод классификаций. Само проведение аттестации является одним из моментов, определяющих её качество, поэтому руководство предприятия должно организовывать встречи с персоналом до и после проведения аттестации, в рамках которых сотрудники получают информацию о предстоящей аттестации: сроках, методах, требованиях и соответственно о полученных результатах. По результатам анализа аттестации:

- по оценке труда: выявляются работники, не удовлетворяющие стандартам труда или существенно превышающие эти стандарты.
- по оценке персонала:
 - а) происходит диагностика уровня развития профессионально важных качеств;

б) сопоставляются индивидуальные результаты со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);

в) выявляются сотрудники с отклоняющимися от стандартов качествами;

г) оценивается перспектива эффективной деятельности, роста, ротации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов:

составляются сравнительные таблицы эффективности работников;

выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);

выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);

готовятся рекомендации по использованию данных аттестации [25, с. 180-182].

Результаты аттестации влияют на материальное благополучие, социально-профессиональный статус работника, стимулируют повышение его профессионально-личностного потенциала и т.д.

1.2 Обучение и развитие персонала на предприятиях

Обучение и развитие персонала для предприятий является очень важной задачей.

Мотивы обращения персонала к образовательным программам могут быть различными в зависимости от занимаемых ими должностей (табл.3).

Таблица 1.3 - Мотивы обращения к образовательным программам

[13]

Критерий мотивации	Должность		
	директор	руководитель подразделения	специалист
Стабильность доходов	43%	30%	31%
Выживание бизнеса	27%	15%	15%
Повышение эффективности бизнеса	25%	45%	46%
Иные мотивы	5%	10%	8%

Обучение персонала на предприятии должно формироваться, во-первых, в виде непрерывного процесса, во-вторых, должно быть закреплено в документах и положениях, регламентирующих порядок его проведения. Планирование обучения может быть стратегическим (рассчитано на 2-3 и более лет) и оперативным (на предстоящий год).

Формирование программы обучения персонала можно выстроить в виде следующей последовательности:

1. прежде всего, необходимо определить качественную (чему учить) и количественную (сколько сотрудников нуждается в обучении) потребность предприятия в обучении персонала, которая будет зависеть с одной стороны от целей и стратегии развития предприятия, а с другой стороны от индивидуальных характеристик работников (возраста, базового образования, уровня способностей, опыта работы, оценки его деятельности и т.д.);

2. на основе составленных индивидуальных планов обучения сотрудников составляется общекорпоративный план обучения и выбирается метод обучения;

3. формируется бюджет обучения;

4. планы обсуждаются с руководством, корректируются, утверждаются;

5. проводятся программы обучения;

6. осуществляется контроль за проведением обучения и его результатами.

Выделяют две основные группы методов обучения персонала: обучение вне рабочего места и обучение непосредственно на рабочем месте и сочетание этих двух методов. Обучение вне рабочего места осуществляется внешними учебными заведениями и рядом других структур (например, консалтинговыми компаниями, тренинговыми и др.), которые организуют и проводят как обучение для представителей различных предприятий, собранных одновременно (открытое обучение), так и для сотрудников отдельно взятой компании (корпоративное обучение)

Передача опыта может для многих предприятий являться главным источником обучения, технологии, применяемые для передачи опыта, могут быть различными и зависят от уровня корпоративной культуры предприятия.

Процесс обучения на рабочем месте может быть реализован в виде передачи опыта, тренингов, обучающих программ, ротации, коучинга и т.д.

Делегирование полномочий- этот способ передачи опыта является самым распространенным и предполагает, прежде всего, передачу менеджером своим подчинённым полномочий или определённых заданий. Многие менеджеры перегружены обязанностями и не в состоянии в одиночку оперативно справляться с объёмными задачами, поэтому им необходимо распределять между подчинёнными работу. Необходимо помнить, что делегирование полномочий для менеджера не должно означать

уход от скучных и рутинных задач или разгрузку рабочего времени, а должно быть способом передачи своего опыта, знаний, ответственности. При делегировании полномочий руководитель и его подчинённые могут столкнуться с рядом проблем. Для руководителя - это психологические барьеры, связанные с:

отсутствием веры в способности сотрудников;

нежелание тратить время на разъяснение подчинённым задач и обязанностей (если само выполнение может занять меньше времени);

нежелание делиться своими знаниями;

удовольствием, получаемым от выполнения задачи;

боязнь того, что сотрудники могут справиться с заданием лучше него;

отсутствие опыта в делегировании полномочий [7, с. 28].

Для сотрудника при делегировании ему полномочий проблемы могут возникнуть из-за:

недостатка опыта и необходимой квалификации;

боязни принять на себя ответственность;

перегруженности работой;

нечётко сформулированной задачи или условия её выполнения.

Делегирование полномочий будет выполнено эффективно, если придерживаться следующих правил:

руководителю необходимо «правильно» выбрать сотрудника, которому предполагается что-то делегировать (критерии отбора формируются в зависимости от задания, представлении руководителя о способностях сотрудника и т.д.);

после этого руководитель должен чётко определить цели, способы и сроки выполнения задания (желательно в письменной формулировке);

важным моментом является передача задания непосредственно сотруднику, необходимо убедиться, что задание он правильно понял (для этого руководитель может проинструктировать сотрудника по выполнению

каждого пункта задания и попросить сотрудника выполнить задание самостоятельно под его наблюдением);

необходимо договориться о порядке проведения контроля за выполнением задания: сроках, отдельных шагах, результатах, требованиях к качеству;

работник должен быть обеспечен необходимой и достаточной помощью для выполнения задания;

при делегировании заданий сотруднику руководитель может напрямую не участвовать в них, но при этом не освобождается от ответственности за неудовлетворительное качество выполнения этих заданий;

руководитель должен проявлять гибкость к сотруднику, выполняющему задание, прислушиваться к его мнению и допускать возможность появления ошибок в работе [7, с.29].

Для большинства крупных западных предприятий (прежде всего сетевых предприятий) характерно формирование внутренней системы образования, которая создаётся для развития сотрудников и передачи им знаний, (что не исключает возможности привлечения сторонних организаций и использования их обучающих программ). Такая система образования на предприятии может быть создана в виде целого образовательного центра, где учат основным компетенциям и повышают квалификационный уровень сотрудников на основе обучающих программ, проведения тренингов и т.д.

Тренинги - это активное обучение, направленное на формирование навыков, они могут проводиться как для сотрудников определённого уровня (высшего звена руководства, начальников подразделений и др.), так и общие для всех категорий сотрудников (где излагаются основные корпоративные программы или программы, направленные на развитие способностей).

Проводимые на предприятии тренинги могут представлять собой сочетание разбора теоретического материала и закрепление его ролевыми

играми (индивидуальными упражнениями) для определённой группы, в которой создается творческая и доверительная атмосфера. Тренинги условно можно разделить на две большие группы: коммуникативный тренинг и инструментальный тренинг. Тренинги по своей смысловой направленности, ориентированные на развитие у персонала способностей по повышению их компетентности в общении, взаимодействию с клиентами, внешними организациями, коллегами - это так называемый коммуникативный тренинг (необходим для топ-менеджеров предприятий). Инструментальный тренинг предназначен для приобретения и развития профессиональных навыков и умений, самоорганизации (его используют, например, для обучения навыкам сервиса). Эта система эффективно работает, если тренеры обладают необходимыми методиками передачи знаний и навыков, и тренинги не читаются всеми руководителями разрозненно [22 ,с. 670].

Каждый новый сотрудник предприятия может проходить так называемый ориентирующий тренинг, направленный на ознакомление с принципами гостеприимства, предприятием: его историей и корпоративной культурой, правилами безопасности и т.п. Кроме этого, для новых сотрудников проводятся учебные занятия и стажировки в соответствии с требованиями должностной инструкции. В процессе введения нового сотрудника в должность могут участвовать различные специалисты предприятия, так например, стандарты поведения отрабатывает штатный психолог, тренинг-менеджер осуществляет проведение тренингов, посвященных теоретическим навыкам, а сотрудники подразделения помогают отрабатывать эти навыки на практике. В общем виде схему проведения тренингов для сотрудников предприятия можно представить в виде следующим образом (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Схема проведения тренингов для сотрудников [16, с. 241]

Коучинг (наставничество) как отдельная профессия возник в начале 90-х, на предприятиях он представляет собой взаимодействие тренера (коуча) с сотрудником или группой сотрудников для достижения цели. От тренингового обучения коучинг отличается тем, что тренинги направлены на формирование навыков, умений, овладения техниками, которые необходимы для достижения целей в будущем, а направленность коучинга - это, прежде всего, раскрытие потенциала сотрудников, она напрямую связана с потребностями и интересами личности, а не формирование навыков и умений. Наставничество - сложный способ передачи опыта и развития сотрудников, которых наставник всегда готов выслушать, проанализировать

сильные и слабые стороны обучаемого и дать совет, при этом для сотрудников должна быть предоставлена полная свобода средств достижения целей. Наставник в процессе своей работы саморазвивается и расширяет диапазон своих навыков, руководитель в качестве коуча расширяет угол зрения на свою команду, повышает свой авторитет и доверие. Для применения коучинга в организации необходима подготовка наставников, разработка форм и подсистем для профессионального плана развития ключевых сотрудников. Применение коучинга не исключает использования других методов передачи опыта. Коучинг может быть предназначен как для руководителей, так и для исполнительного звена. Когда перед предприятиями стоят масштабные глобальные цели, задача коучера заключается в способности максимальной мобилизации личности для их достижения. Для этого коучер использует обратную связь, систему вопросов, специальные технологии и эмоциональную стимуляцию для продвижения сотрудников к цели максимально эффективно и быстро, избегая потерь. В результате использования коучинга повышается культурный уровень организации, уменьшается вероятность межличностных конфликтов, повышаются профессиональные навыки и мотивация сотрудников, возникают новые каналы взаимоотношений в рамках организации, как по вертикали, так и по горизонтали, для новых сотрудников уменьшается время адаптации.

Ротация представляет собой процесс перемещения сотрудников на определённое время на другие рабочие места и является ещё одним способом обучения персонала, который позволяет сотрудникам лучше узнать работу других подразделений гостиницы и создать на предприятии систему взаимозаменяемости в рамках каждого из подразделений. Большинство зарубежных программ обучения и стажировки для новых сотрудников также построена на принципе ротации, что позволяет им пройти через работу во всех подразделениях гостиницы, получить опыт и понять важность

выполняемой ими работы [25, с. 192].

Результатом обучения является улучшение показателей деятельности предприятия, структурирование опыта сотрудников, повышение их мотивации, уменьшение конфликтных ситуаций в коллективе и в процессе обслуживания клиентов и т.д. После проведения обучения своих сотрудников предприятие может столкнуться с отсутствием желаемого результата, это может произойти по многим причинам, в том числе: в виду плохо организованного процесса обучения, по причине низкой мотивации персонала, в случае если предприятие при формировании целей обучения ставило слишком общие задачи и т.д. Выявление подобных причин позволяет предприятию устранить неэффективные для него программы обучения или внести в них необходимые изменения.

Как было отмечено ранее, одним из преимуществ обучения для сотрудников является открывающаяся для них перспектива карьерного роста. Для персонала предприятий возможности развития карьеры наглядно представлены на рисунке 1.3.

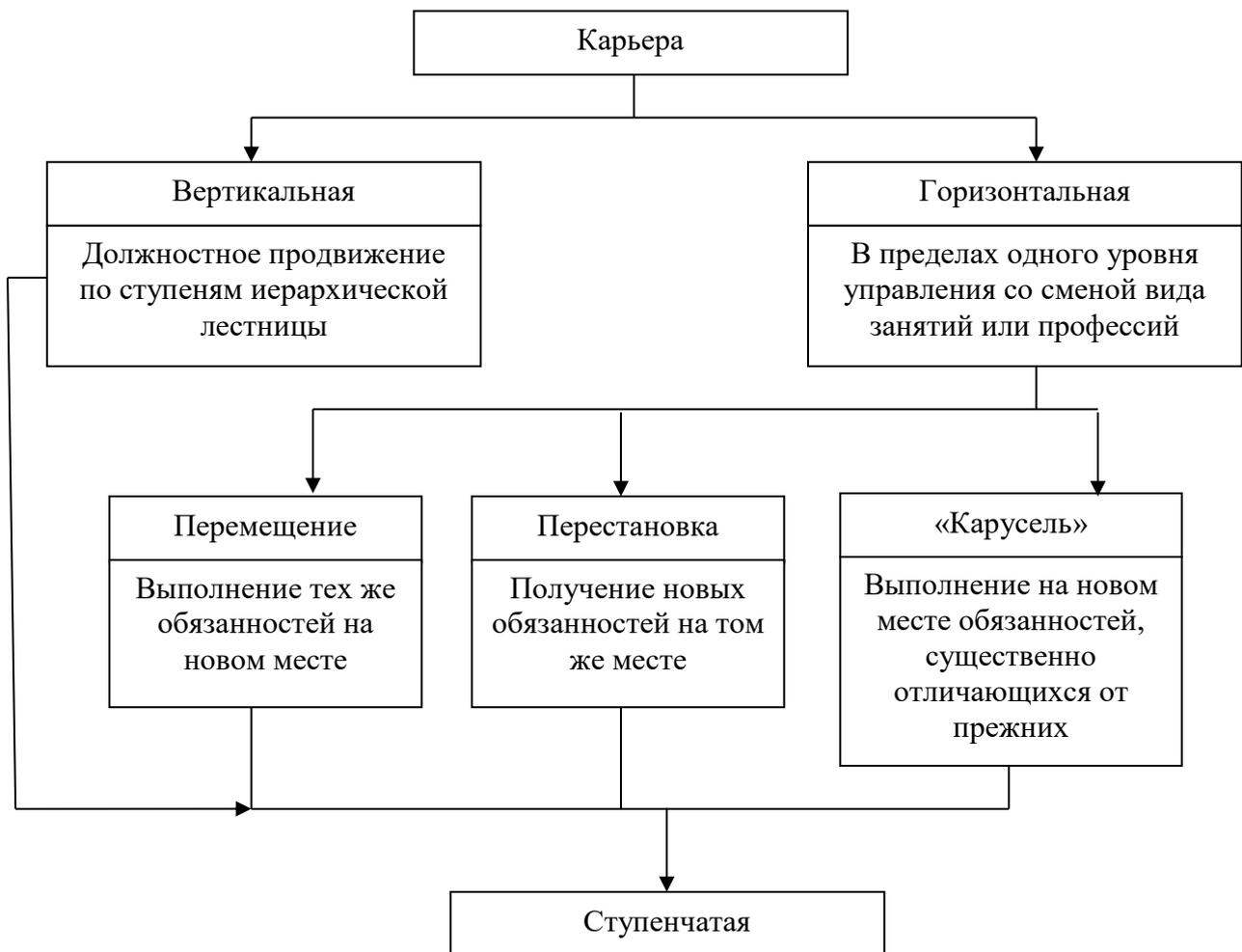


Рисунок 1.3 -Возможности развития карьеры персонала предприятий [10, с. 114]

Карьера для сотрудника предприятия может быть вертикальной, что означает переход на более высокую ступень структурной иерархии и горизонтальной, которая может выражаться либо в усложнении или увеличении выполняемых задач либо представлять собой перемещение в другую функциональную область и др. Среди видов ротации, являющейся примером горизонтальной карьеры, выделяют следующие: перемещение (осуществляется, если сотрудник в своём подразделении не имеет перспектив роста или у него сложилась конфликтная ситуация с коллегами и т.д.), перестановку (на практике заключается в делегировании начальником своих

полномочий подчинённому) и «карусель» (выполнение на новом месте новых функций позволяет перемещённому сотруднику получить новую специальность, приобрести дополнительный опыт и т.д.). Карьера, включающая чередование горизонтального и вертикального вариантов карьеры, называется ступенчатой.

1.3 Мотивация персонала на предприятиях

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей **организации или личных целей**, а мотивационная схема - это предложение работодателя как это сделать.

Мотивы, потребности и ценности не могут быть одинаковыми для всех сотрудников предприятия, поэтому для руководителя очень важно определить и использовать индивидуальные мотивы и потребности будущего или реального сотрудника, при этом, не приписывая им свою мотивацию [41].

Процесс мотивации можно представить через следующую последовательность: появление потребности, которую сотрудник хочет осуществить; определение действий, которые могут к тому привести; осуществление этих действий; удовлетворение потребности. Основными свойствами процесса мотивации является его неоднозначность и сложность.

Главные рычаги мотивации - различные стимулы (например, заработная плата, возможность карьерного роста) и мотивы (внутренние установки человека). Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами. Внутренние установки сотрудника с помощью многоступенчатой системы тестов могут быть определены при приёме на работу. Но внутренняя мотивация имеет свойство исчезать или меняться на внутреннюю демотивацию.

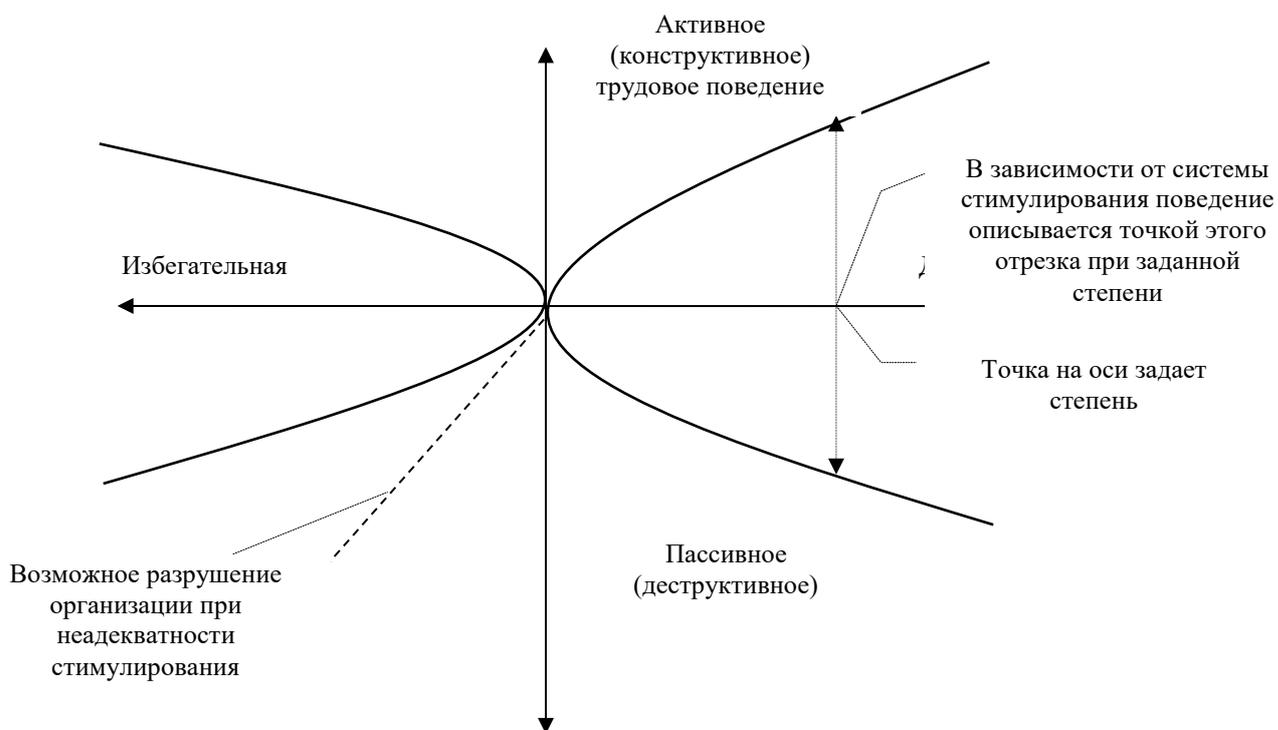


Рисунок 1.4 - Влияние стимулирования на поведение людей с различными типами и степенями мотивации [15, с. 85]

Различают следующие типы мотивации («чистые»), которые можно разделить на два класса (рис. 1.4)

- 1 класс избегательной мотивации: человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения. К этому классу мотивации относится люмпенизированный тип мотивации, для сотрудников с таким типом характерно: низкая квалификация и отсутствие стремления её повысить, низкая активность и ответственность, отсутствие предпочтений в работе, стремление к минимизации усилий;

- 2 класс достижительной мотивации: человек ведёт себя так, чтобы достичь определённых результатов, к которым он стремится. К этому классу относятся такие типы мотивации, как:

а) инструментальный тип, для него характерно: труд для сотрудника является инструментом для удовлетворения других потребностей, поэтому для него важна цена труда (обязательно обоснованная), а не его содержание;

б) профессиональный тип, к его характеристикам относится: сотрудника интересует трудная и интересная работа, ему нужна возможность самовыражения, профессиональное признание и свобода в оперативных действиях;

в) патриотический тип, для него характерно: наличие идеи, которая будет им двигать, наградой является общественное признание и всеобщее признание незаменимости;

г) хозяйский тип, к его характеристикам относится: добровольное принятие на себя ответственности, обострённое требование свободы и отсутствие терпимости к контролю.

Каждый сотрудник представляет собой сочетание всех или некоторых мотивационных типов в определенной пропорции, на основе этого сочетания для каждого сотрудника может быть создан мотивационный профиль (рис. 1.5).

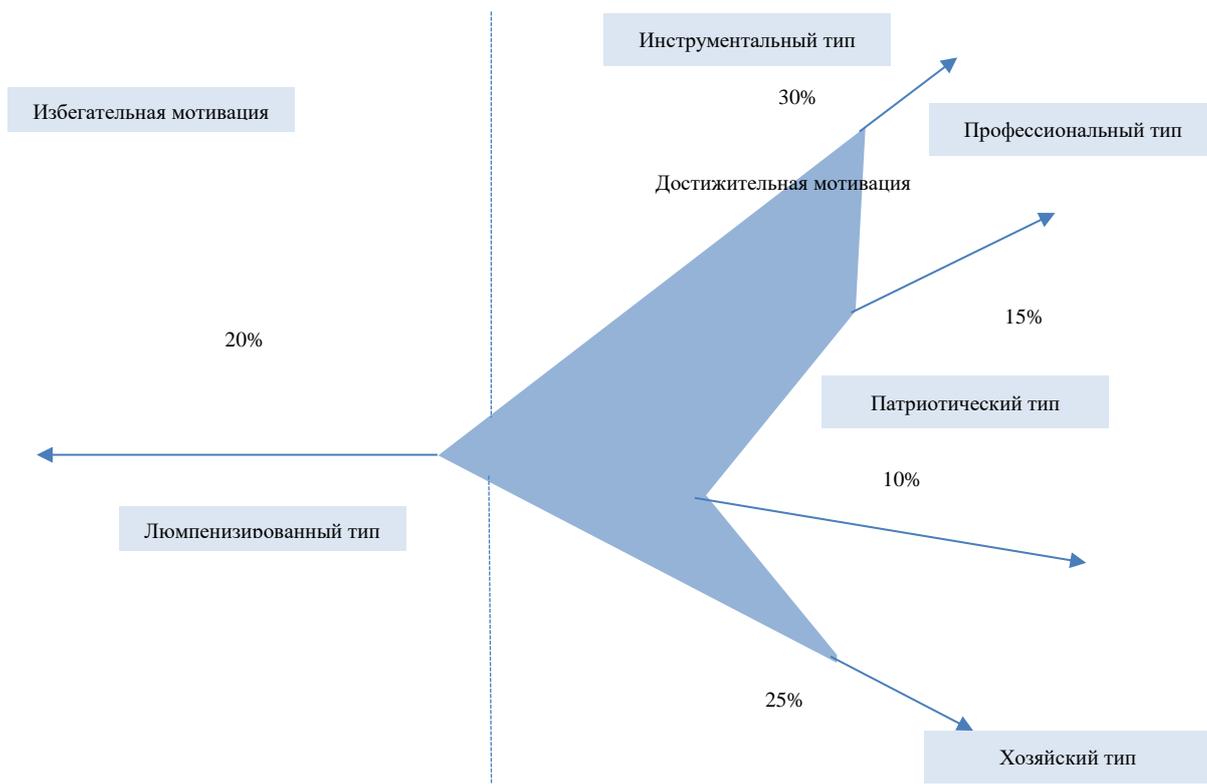


Рисунок 1.5 - Человек как сочетание «чистых» мотивационных типов [1.с.76]

Среди методов мотивации выделяют позитивную и негативную мотивацию. К позитивной мотивации относится любое выражение благодарности, денежные премии, вознаграждения, повышение по службе и т. д. Негативная мотивация заключается в выговоре, вычете из заработной платы, лишении премии, понижении по службе, увольнении. В последнее время наблюдается переход многих управленцев к позитивной системе мотивации персонала, так как согласно социологическим исследованиям применение на предприятии позитивной мотивации улучшает работу сотрудников в 89% случаев, а применение негативной мотивации - в 11%. Угрозы же на 99% игнорируются, и, кроме того, они сами по себе унижительны для обеих сторон.

2 .Реализация процессов управления персоналом на Тайгинском участке ПАО «Кузбассэлектросбыт»

Во второй главе анализируются процессы управления персоналом на конкретном предприятии-Тайгинский участок, выявляются особенности и специфики управления персоналом в энергетической отрасли.

2.1 Общая характеристика предприятия.

Для полного понимания особенностей работы на Тайгинском участке необходимо знание устройства, и история возникновения самой компании ПАО «Кузбассэнергосбыт». Вот небольшая выдержка по истории компании, размещённая на её сайте (<http://www.kuzesc.ru>).

«История ПАО «Кузбассэнергосбыт» неразрывно связана с историей отечественной энергетики. Началом создания отрасли в России стало принятие Государственного плана электрификации (плана ГОЭЛРО), который был утверждён 22 декабря 1920 года.

20 июня 1934 года .Для продажи электро- и теплоэнергии на территории региона создан «Кузбасский Энергосбыт». В 1943 году Кузбасс был выделен из Новосибирской области и создана Кемеровская область. В этом же году Энергосбыт вошёл в состав районного энергетического управления «Кемеровоэнерго».

1954 год - РЭУ «Кемеровоэнерго» переименовано в РЭУ «Кузбассэнерго». 1964 год - На Энергосбыт возложены дополнительные функции: контроль режимов электропотребления и надзор за эксплуатацией энергоустановок потребителей. Организации новых отделений Энергосбыта: Анжеро-Судженского, Беловского и Новокузнецкого.

1 июля 2006 года компания начала свою деятельность как самостоятельная энергосбытовая организация, выделившись из состава ОАО «Кузбассэнерго». В сентябре 2006 года после утверждения Правительством РФ Постановления от 31 августа 2006 г. №530 «Об утверждении Правил

функционирования розничных рынков электрической энергии в переходный период реформирования электроэнергетики» ОАО «Кузбассэнергосбыт» получило статус гарантирующего поставщика.

22 мая 2007 года в Москве состоялся открытый аукцион по продаже ОАО «Кузбассэнергосбыт», принадлежавших РАО «ЕЭС России».

Победителем торгов и основным акционером компании стало ООО «Мечел-Энерго» (входящее в компанию «Мечел»).

2014 год - юбилейный год для компании, семьдесят лет ОАО «Кузбассэнергосбыт» обеспечивает надежное электроснабжение своих потребителей...».

В июне 2017 года внесены изменения в Устав Общества, в результате которых изменена организационно-правовая форма с ОАО на ПАО.

Совершенно очевидно, что компания позиционирует себя как компанию с давними традициями, с длительным опытом работы и отличным знанием местных особенностей. Не градообразующее предприятие, но весьма значимое в масштабе области.

Целью компании является, как заявлено самой компанией, «...обеспечение финансовой эффективности собственной деятельности при максимальном удовлетворении платежеспособного спроса на электрическую энергию потребителей...» ПАО «Кузбассэнергосбыт» осуществляет следующие виды деятельности: покупка электрической энергии и мощности на оптовом и розничных рынках, и последующая реализация (продажа) электрической энергии и мощности на оптовом и розничных рынках электрической энергии потребителям. А также, оказание услуг по организации коммерческого учета, оказание услуг по проведению аудита и выдача энергетических паспортов.

География рынков сбыта продукции. Кузбассэнергосбыт осуществляет электроснабжение более 96% от общего числа

потребителей Кузбасса, это более 1 млн договоров на поставку электроэнергии.

ПАО «Кузбассэнергосбыт» осуществляет поставку электрической энергии потребителям на всей территории Кемеровской области в рамках своей зоны деятельности. Зона деятельности ПАО «Кузбассэнергосбыт» - территория Кемеровской области в пределах ее административных границ, за исключением зоны деятельности гарантирующего поставщика ООО «Металлэнергофинанс». Гарантирующий поставщик обязан заключать договор со всеми организациями, обратившимися к нему, в отличие от других энергосбытовых компаний, которые имеют право отказать в заключении договора, исходя из финансового состояния клиента. В Кемеровской области два гарантирующих поставщика – ПАО «Кузбассэнергосбыт» и ООО «МеталлЭнергоФинанс». Существовавший третий поставщик, ОАО «Оборонэнергосбыт», прекратил свою работу. Доля ПАО «Кузбассэнергосбыт» в общем объеме продаваемой электроэнергии в Кузбассе приближается к 40 %.

Организационную структуру ПАО «Кузбассэнергосбыт» можно обозначить, как линейно-функциональную. В данной структуре Генеральный директор, его заместители и начальники отделов разделяют свое воздействие на исполнителей по функциям. Генеральный директор осуществляет линейное воздействие на всех участников, а функциональные руководители (заместители и начальники отделов) - на исполнителей. Основные принципы построения организационной структуры: гибкость, централизация, специализация, соблюдение необходимого числа сотрудников у каждого начальника отдела. Можно выделить и свои достоинства в принятой системе: наличие единого центра, ответственность за выполнение заданий, оперативность в принятии необходимых решений; простота управления (выдача задания, распоряжения от начальника

отдела, подписание выполненного задания и его сдача. Полная обрисовка картины устройства организации займёт достаточно много места, и к нему мы вернёмся чуть позже, в разговоре о карьерном росте внутри компании, а пока сообщим, что компания имеет 4 межрайонных отделения: Северное, Центральное, Восточное,(именно к нему относится Тайгинский участок), Южное, и 27 производственных участков. Если говорить непосредственно о Тайгинском участке, то на начало 2018 года он обслуживал порядка 9000 физических лиц, и около 220 юридических лиц, имея в штате 17 человек,при наличии двух офисов. Практически все потребители в городе, за исключением железнодорожных предприятий, имеют договор с ПАО «Кузбассэнергосбыт».

2.2 Анализ кадрового состава Тайгинского участка

Данные для анализа кадрового состава по годам представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1- Кадровый состав участка

Категория	Должность	Кол-во 2014	Кол-во 2015	Кол-во 2016	Кол-во 2017
персонала					
руководители	Руководитель участка	1	1	1	1
специалисты	Инженер-инспектор,ст.техник	3	2	3	3
служащие	Кассиры,контролёры	14	13	13	13
всего		18	16	16	17

Из данных, представленных в таблице, можно сделать вывод, что по количественному составу в компании преобладает категория «служащие» (около 75 %), и данная категория ,впрочем, как и другие, существенно не меняется за последние три года. Незначительное уменьшение персонала в 2015 году связано с значительной потерей прибыли самой компанией ПАО «Кузбассэнергосбыт», и запущенным режимом

экономии. Более того, на данный момент (уже в течении двух месяцев), на участке остаётся незакрытой одна вакансия, ввиду отсутствия претендентов.

Категорию «служащие» представляют работники следующих должностей: кассиры и контролёры. В обязанности кассиров входит приём платежей от населения (физические лица). Работа контролёров заключается в проверке корректной работы счётчиков электроэнергии на местах, вручение предупреждений и квитанций о задолженности, при наличии таковой.

Второе место в количественном выражении в компании занимает категория «специалисты». Эта категория также незначительно меняется в 2015 году, но уже на следующий год приходит к старым показателям. В категорию входит инженер-инспектор, и старший техник. Работа инспектора заключается в работе с договорами с юридическими лицами, старший техник контролирует работу кассиров и контролёров, решает вопросы, возникшие в ходе работы своих подопечных, а также готовит материалы по взысканию задолженностей с физических лиц.

Наконец, самую малую долю в компании занимает категория руководителя. Он-в единственном числе. Бухгалтер, инспектор по кадрам – это уже относится к штату Восточного межрайонного подразделения, которое располагается в соседнем городе Анжеро-Судженск.

Далее проведем анализ качественного состава работников по образованию, возрасту и стажу.

В таблице 2.2 отображены данные о структуре персонала Тайгинского участка по образованию работающих сотрудников. Данные, используемые для анализа, взяты за 2014, 2015 и 2016 гг.

Таблица 2.2 - Структура персонала по образованию

Показатели по образованию	2015	2016	2017	Удельный вес (%) 2015	Удельный вес (%) 2016	Удельный вес (%) 2017
Среднее специальное	12	13	14	75	81,25	82,3 33
Незаконченное высшее	2	0	0	12,5	0	0
Высшее	2	3	3	12,5	18,75	17,6
Из них технич. профиля	1	2	2	6,25	12,5	11,7
Из них повысили квалификацию	2		3	12,5	0	17,6
Всего сотрудников	16	16	17	16	16	17

Проанализировав данные таблицы можно сделать следующие выводы: количество работников, имеющих средне-техническое образование, стабильно высоко среди общего числа сотрудников. Помимо выдвигаемых требований к сотруднику, это ещё можно объяснить спецификой предъявляемых требований к работнику основным «работодателем» в городе- железной дорогой. Не стоит забывать, что Тайга позиционирует себя, как город железнодорожников. Наличие в городе СПТУ-54, ТИИЖТ, железнодорожной тех.школы, и филиала ОМГУПСА даёт возможность получить средне-техническое образование в зоне «шаговой доступности». Работа на ОАО«РЖД» рассматривается как первоначальный вариант трудоустройства для большинства тайгинцев. Но, работа на «железке» складывается не всегда удачно, но даёт «прибавку» в виде технического образования. А вот увеличение числа работников с высшим образованием вызвано расширением должности «специалистов».

В таблице 2.3 отображены данные о структуре персонала Тайгинского участка по стажу, данные взяты за 2015 и 2017гг.

Таблица 2.3 - Структура персонала по стажу, 2015 г., 2017 г.

Стаж работников	Кол-во работников, чел., 2015	Доля общего числа работников, (%), 2015г	Кол-во работников, чел., 2017	Доля общего числа работников, (%), 2017г
От 1 года до 2-х лет	5	31,25	6	35,3
От 2 до 4 лет	1	6,25	0	0
От 4-х и более	10	62,5	11	64,7
Итого	16	100%	17	100%

На основании данных таблицы можно сделать следующие выводы - в 2015г. подавляющее большинство работников имеют стаж работы от 4 и более лет (62,5%), работников. К 2017 году этот процент немного растёт. Показатель 31,25% отражает стаж от 1 -го до 2-х лет, это можно объяснить большой текучестью кадров по отдельным позициям. Должность контролёра-вот самое слабое звено. Люди, как правило, приходят на эту вакансию в качестве «временной» работы, которая связана с не самыми лучшими эмоциями. Проверка корректной работы электросчётчиков, общение с должниками, вручение документов по задолженностям... Добавьте к этому работу в частном секторе, общение с людьми, как сейчас говорят, «с низкой социальной ответственностью». Попытки контролёров перейти в штат кассиров, естественно, натываются на сопротивление последних. По образному выражению одного из кассиров-«...я пришла в 2000 году, и теперь до самой пенсии.. в 2026...».

Руководители участка также не могут похвастаться долгим сроком работы. Должность рассматривается как трамплин для карьерного роста, но уже в других, более крупных городах. В случае неуспеха-должность оставляется. Либо в приказном порядке, либо по собственному желанию.

В таблице 2.4 приведены данные о возрастной структуре организации за 2015 и 2016гг.

Таблица 2.4 - Возрастная структура персонала, 2015, 2016 гг.

Показатели по возрасту, лет	Кол-во сотрудников, чел. 2015	Кол-во сотрудников, чел. 2016	Доля общего числа работников (%), 2015	Доля общего числа работников (%), 2016
25-29	1	1	6,25	6,25
30-34	3	2	18,75	12,5
35 и более	12	13	75	81,25
Итого	16	16	100%	100%

Проанализировав данные по возрастной структуре компании можно сделать вывод о том, что основную массу сотрудников в 2015г. составляет сотрудники в возрасте старше 35 лет - это 75 % от общего количества персонала компании. В 2016 году это число превышает уже 80 %.

Второе место за возрастной категорией в 30-34 года. И в этом числе-руководитель участка, инженер-инспектор. Таким образом, проанализировав результаты исследований по кадровому потенциалу, можно сделать следующие выводы: сотрудники компании - это люди, от 35 и выше, стаж работы у большинства превышает 4 года и более. Большинство количество сотрудников имеют средне-техническое образование. Основную часть штата составляют работники категории «служащие», и, по гендерной принадлежности-женщины. Наиболее важным, как мне кажется, является тот факт, что сотрудники работают вместе уже в течение длительного времени, и это позволяет эффективно выполнять работу, так как многие этапы производственного мониторинга происходит от самих сотрудников. Это также позволяет снизить затраты на дополнительные меры для осуществления контроля со стороны вышестоящих органов.

2.3 Анализ системы управления персоналом в Тайгинском участке

Возможности карьерного роста

Как было отмечено ранее, основную часть персонала участка составляют кассиры-контролёры. -это около 80% всех сотрудников

компании. Среди данной категории работников существует особенности в системе продвижения, можно назвать её очень своеобразной служебной лестницей. Для примера посмотрим некоторые требования, предъявляемые к соискателям вакансии. Начнём с контролёра участка (вакансия временная).

Требования:

Среднее специальное образование, желателен опыт работы; элементарные познания в принципах формирования объемов электроэнергии, потребляемой гражданами-потребителями, в т. ч. отпущенную на общедомовые нужды.

Обязанности:

Снятие показаний с приборов учета, осмотр приборов учета на соответствие нормативно-технической документации; работа с потребителями в части снижения и ликвидации дебиторской задолженности по закрепленному участку; выполнение работы по вручению уведомлений, извещений, претензий, досудебных предупреждений потребителям, имеющим дебиторскую задолженность

Личные качества:

Навыки делового общения, порядочность, легкая обучаемость

Заработная плата:

18300 рублей

Обратите внимание, что вакансия временная. Это может быть вызвано тем, что на конкретном участке сложилась довольно сложная ситуация с взысканием задолженности, и вакансия открыта на короткий срок. К примеру, на период отпусков. Требование к претенденту: средне-техническое образование. Ровно такие же требования к кассиру. Более того, на отдельных участках существует должность: контролёр-кассир. И, если это можно назвать карьерой по горизонтали, в сложные времена, кассиры выходят из своих офисов, и осуществляют работу контролёров.

Зарплаты на обеих должностях особо не различаются, но значительно различаются условия труда. Естественно, что контролёр стремится попасть в офис, а обитатели офиса этому «сопротивляются». Также очевидно, что в случае освобождения места кассира в офисе, контролёр будет самым предпочтительным вариантом на замещение. Рассмотрим вариант должности старшего техника.

Требования:

Высшее юридическое, экономическое или техническое образование, желателен стаж работы от 1 года; знание действующих законодательных актов в сфере энергоснабжения, знание основополагающих организационно-правовых документов, положений, инструкций, регламентов

Обязанности:

Обеспечение ежемесячного выполнения основных показателей работы участка по гражданам-потребителям, ведение претензионно-исковой работы, организация работы с должниками, в отношении которых возбуждено исполнительное производство, ведение сводной отчетности

Личные качества:

Навыки делового общения, легкая обучаемость, ответственность

Дополнительно:

Уверенный пользователь ПК (Word, Excel, электронная почта, прочие программные комплексы), умение пользоваться оргтехникой

Заработная плата:

25 400

Высшее образование уже является неременным условием для занимания должности. Разница в зарплате с кассиром: в районе 3-4 тысяч ,при несоизмеримо возросших обязательствах и требованиях к сотруднику. У многих ли возникнет заинтересованность в получении высшего образования для карьерного роста внутри компании? Да, руководители участков получают зарплату в районе 60 тысяч, но руководителем ещё

нужно стать. Как итог: основное перемещение происходит на самом низком этапе. Контролёры, как правило, долго не работают ввиду особенных условий труда, и низкой зарплаты. Зарплата контролёра в Тайге и в Кемерово составляет одинаковую сумму, но стоимость жизни в Кемерово существенно выше. Соответственно, вакансии контролёров всегда в избытке, на всех производственных участках. Наличие высшего образования даёт шанс стать техником, инженером, но, как правило, эти места на участках освобождаются редко. Рассматривать производственные участки в качестве места для серьёзного карьерного роста малоперспективно. Другое дело – головной офис в Кемерово. Если коротко: первый заместитель Генерального директора осуществляет руководство должностными лицами структурных подразделений: юридического отдела, договорного отдела, отдела реализации электроэнергии юридическим лицам. Служба технического директора состоит из: отдела АИИС, АСУ, технического аудита и сектора охраны труда... Планово-экономический отдел, финансовый отдел... ОРЭиМ и отдел маркетинга, отдел по организации работы с гражданами – потребителями. Отдел материально-технического обеспечения, канцелярия и хозяйственный отдел, отдел управления персоналом, группа корпоративной политики, группа внутреннего контроля и так далее. Наибольшее количество перспективных (с точки зрения сотрудника территориального участка) вакансий приходится именно на кемеровский офис, а наибольшее число открытых вакансий – на уже упомянутую должность контролёров. Отчего так происходит? Особенно учитывая, что компания ведёт довольно активную политику подготовки резерва, переподготовки существующего персонала, старается поддерживать высокий корпоративный дух.

Работа с кадровым резервом. Работа по формированию кадрового резерва в ПАО «Кузбассэнерго» ведётся с момента образования в компании службы персонала, в основополагающие функции которой

руководство включило и разработку данного направления.

Формирование кадрового резерва является одним из способов обеспечить организацию бесперебойным снабжением квалифицированным персоналом в тот момент, когда в этом присутствует необходимость.

С того момента, когда работник оказывается зачисленным в кадровый резерв организации, можно говорить о том, что его деловая карьера становится объектом управления. Иными словами, зачисление в резерв - это своеобразное заявление о намерениях в дальнейшем развитии долгосрочных двусторонних отношений между работодателем и работником.

Подготовка кадрового резерва включает в себя:

- 1) отбор и оценку кандидатов в резерв;
- 2) обучение и развитие резервистов;
- 3) продвижение на резервируемую должность.

Потребность компании в кадровом резерве обусловлена двумя основными факторами: Ростом и расширением компании, так как с появлением новых структурных единиц (отделов, филиалов) возникают и новые должности, в том числе и руководящие;

кадровыми перемещениями - это неотъемлемый процесс жизнедеятельности компании, включающий в себя переход сотрудников в другие отделы, и ,в большей степени, освобождение должностей, когда по той или иной причине сотрудники покидают компанию.

Отметим так же, что подготовка кадрового резерва выполняет две важные функции:

позволяет существенно экономить время и средства на поиск, обучение и адаптацию нового сотрудника;

повышает мотивацию и лояльность работников компании. Сотрудники имеют возможность четко представлять перспективы своего профессионального роста и дальнейшего развития.

Процесс формирования кадрового резерва в включает в себя

несколько этапов:

- 1) определение должностных позиций для подготовки кадрового резерва;
- 2) составление карты компетенций для данных позиций;
- 3) отбор кандидатов в резерв;
- 4) обучение резервистов;
- 5) запуск и функционирование резервистов.

Опишем каждый этап более подробно.

На определение должностных позиций для создания резерва влияют кадровые перемещения, и так же рост и расширение компании по определенным направлениям деятельности, увеличение штата персонала в связи с приобретением новых контрактов и рынков сбыта.

На ежегодном стратегическом планировании руководство компании определяет количество таких контрактов, их рентабельность, сроки запуска, количество новых штатных единиц. Данную информацию получает и служба персонала, которой в свою очередь устанавливаются сроки формирования кадрового резерва на закрытие планируемых вакансий.

Определим перечень основных вакансий для формирования кадрового резерва:

Большую часть (до 80 %) закрываемых вакансий занимают контролёры, кассиры, электромонтёры.

На вакансии отделов управления - приходится до 12 % закрываемых позиций. Это связано с низким процентом текучести специалистов данных подразделений. Данные позиции закрываются в штатном порядке путем привлечения внешних кандидатов, так как в основном, за редким исключением, высвобождаются рядовые должности, не предполагающие какого-либо роста для других работников данных отделов.

Наконец, порядка 8 % занимают вакансии руководителей территориальных участков. Эти данные на весну 2018 года.

Второй этап заключается в определении ряда компетенций для каждой позиции, планируемой в кадровый резерв.

Отбор кандидатов в резерв - третий этап формирования кадрового резерва. Этот этап самый трудоемкий и информативный. По его окончании можно подвести предварительные итоги процесса формирования кадрового резерва в организации и оформить список из наиболее подходящих кандидатов на планируемые позиции.

Этот этап можно разделить на несколько важных составляющих:

- запуск информации об открытии новых позиций. Служба персонала размещает подробную информацию о требованиях, компетенциях, мотивации для новой должности. Информация размещается в отделах, корпоративной почте, на сайте компании, досках объявлений;

- предварительный отбор. Служба персонала производит первичный сбор информации - анкеты соискателя, резюме, психологическое тестирование, ознакомительное интервью, где выявляются соответствия основным требованиям и прохождение кандидата по заявленным компетенциям;

- основной отбор. Помимо службы персонала в данном этапе отбора участвуют руководители подразделений, где в итоге в дальнейшем будет работать специалист. Основной отбор предполагает более глубокий анализ профессиональных и личных возможностей кандидата. Помимо психологического тестирования, кандидату предлагается решить ряд задач, связанных с его профессиональной деятельностью, это могут быть ситуационные вопросы и тесты, задания на произведение расчетов. Такой отбор позволяет более детально исследовать способности кандидата, выявить его личностные и профессиональные компетенции. На данном этапе учитывается и оценка деятельности кандидата на предыдущей должностной позиции, берутся рекомендации прямых руководителей, коллег и других сотрудников организации;

- оформление базы данных. По итогам проведенной работы специалисты службы персонала заносят информацию о кандидатах в базу данных «Учет резюме», специально разработанную в организации на платформе 1С Предприятие. В базе данных «Учет резюме» ведется сбор информации о всех прошедших когда-либо собеседование кандидатах с целью формирования резерва кадров для быстрого закрытия вакансий организации. Кандидаты, наиболее удовлетворяющие требованиям компании, заносятся в папку «резерв», таким образом, формируется список из основных претендентов на должностную позицию.

Четвертый этап - обучение резервистов. По окончании отбора на новую должность все кандидаты проходят обязательные стажировки, с назначением наставника, отвечающего за курс адаптации к новым обязанностям, условиям работы. Курс адаптации рассчитан от 3-х до 2-х недель, за это время работник должен освоить все требующиеся от него должностные обязанности, знать необходимый перечень профессиональных задач, их срочность, круг должностных лиц, с которыми будет контактировать. Наконец, заключительным этапом формирования кадрового резерва является - запуск и функционирование резервистов. По времени данный этап длится в пределах месяца после выхода резервиста на новую позицию, именно столько в компании длится и период испытательного срока. По окончании данного периода времени можно сделать выводы об успешности функционирования кандидата, его профессиональной подготовке, первых результатах работы в новой должности. В анализе результатов работы резервиста по окончании данного срока участвуют руководители подразделений, где тот функционирует и служба персонала организации, наставник курса адаптации.

Руководитель службы персонала и руководитель подразделения проводят собеседование и заключительное тестирование на профессиональную пригодность кандидата, выявляют круг основных

вопросов, с которыми работает специалист, а так же те трудности, с которыми ему пришлось столкнуться в ходе трудовой деятельности.

Оценка проводится так же по производственным результатам труда специалиста (увеличилась, уменьшилась, осталась прежней), по профессиональной грамотности (степени усвоения материалов обучающих программ, пройденным им в ходе этапа обучения), по степени вклада резервиста в достижении результата поставленных руководством задач на данный период времени. А так же окончательная оценка формируется и на основе получения обратной связи от наставника, проводившего курс адаптации данного специалиста.

Таким образом, на основе проведенного анализа принимается решение либо о поощрении успешного резервиста, либо о его отстранении (переводе) с занимаемой должности и кадрового резерва. В большинстве случаев, резервисты успешно проходят все этапы подготовки и успешно функционируют на заполненных ими вакансиях.

3. Выявление проблем в управлении персоналом в Тайгинском участке ПАО «Кузбассэнергосбыт» и возможные варианты решения

В третьей главе определены проблемы в управлении персоналом, обоснована специфика методов решения выявленных проблем.

3.1 Проблемы управления персоналом

Наряду с тем, что компания динамично развивается, вкладывает средства в развитие и обучение персонала, осуществляет новые проекты, расширяет рынки сбыта, существует и ряд насущных проблем связанных с решением кадровых вопросов, и ряда мелких вопросов ежедневно возникающих в ходе деятельности организации.

Одной из таких проблем является отсутствие мотивации на обучение и получение знаний у сотрудников компании. Несмотря на то, что руководство компании заинтересовано в улучшении качества работы сотрудников путем их обучения, на практике выходит, что зачастую выделенные на это затраты проходят впустую. Обучение в компании поставлено на поток и в нем обязательно принимают участие все новые сотрудники, вступившие в должность. Выяснилось, что, к сожалению, не все участники обучения заинтересованы в получении новых знаний. Многие посещают занятия формально, тем самым выказывая, что они не ценят усилия собственников и организаторов. В свою очередь, проводя действительно масштабное обучение (курсы, семинары, тренинги), компания, зачастую, превращает это в «следование моде». В России, к сожалению, управление персоналом и реклама – вот два основных явления, в которых заказчик не всегда умеет извлечь возможную прибыль, смутно понимает целесообразность проводимых мероприятий, не отслеживает их эффективность и, как правило, полагается на поверхностное копирование действий других, более успешных компаний.

Польза от подобных курсов, в некоторой степени, зависит от

личностной мотивации сотрудника, человек, нацеленный на достижение результата, профессиональный рост и развитие никогда не пропускает подобные занятия, он использует полученные знания на практике, проявляет инициативу в работе и соответственно получает продвижение по карьерной лестнице. В другом случае, подобные занятия и их посещение - это обязательный процесс, который находится под пристальным контролем руководства. И, если отдельные сотрудники действительно заинтересованы в новых знаниях, и возможном карьерном росте, то для большинства - это необходимый процесс, который проходит в приказном порядке, и, в случае непосещения, влечёт за собой наказание, в виде выговоров и денежных штрафов. Однозначного решения проблемы отсутствия мотивации на развитие нет.

Как мы уже отмечали ранее, руководство заинтересовано в продвижении на вышестоящие должности сотрудников, уже работающих в компании и получивших начальные знания и навыки. Но здесь, возникает еще одна проблема - ограниченность возможности карьерного роста в организации. Мы уже указывали, что зачастую профессиональный рост выше позиции кассира-контролёра практически невозможен. Штат компании велик, и желающих занять изредка возникающие управленческие позиции очень много. Руководящие позиции в компании, как правило, не высвобождаются, поэтому ждать своего «звездного часа» «карьеристам» приходится довольно долго, многие из них, отработав в компании несколько лет «профессионально выгорают». Они уже не работают с большим энтузиазмом, но в силу своих личностных интересов, либо заработка эти люди продолжают трудиться в компании. Другие сотрудники, потерпев неудачу в конкурсном отборе, либо устав ждать, попросту увольняются, тем самым компания теряет качественных и перспективных специалистов.

Данную проблему решить однозначно так же нельзя, так как увеличить количество новых позиций и должностей невозможно. Поэтому, здесь важно,

что бы руководители подразделений более качественно подходили к решению кадровых вопросов, важен индивидуальный подход к каждому подчиненному, необходимо учитывать личные и профессиональные способности человека, для того, что бы более продуктивно закрывать вакантные позиции и выделить для себя важную информацию в случае возникновения новых должностей.

При формировании кадрового резерва нередко возникают проблемные ситуации, которые необходимо оперативно решать.

Многие проблемы возникают из-за нехватки информации о данном процессе в организации, эту ситуацию можно исправить путем издания четкого и структурированного нормативного акта - положения о кадровом резерве. Данное положение раскрывает основные цели и задачи процесса формирования кадрового резерва в организации, помогает обозначить этапы программы, документально зафиксировать зоны ответственности участников программы, четко определить их права и обязанности. Необходимо чтобы данное Положение было согласовано с руководителями подразделений, а те в свою очередь обязаны своевременно осведомлять своих подчиненных об основных положениях данного документа. Применительно к рядовым сотрудникам Тайгинского участка :они и не слышали о подобном Положении. Не удалось его найти и в открытом доступе на официальной странице ПАО «Кузбассэнергосбыт». Зато есть «Положение о проведении производственных соревнований между участками ПАО «Кузбассэнергосбыт», заявленная цель которого - создание дополнительного стимула и мотивации к труду в компании.

Еще одна сложность формирования кадрового резерва связана с нежеланием отдельных руководителей принимать участие в данном процессе. Одни не хотят терять хороших специалистов, отлично реализующихся в занимаемой в данное время должности. Нередко они ревностно относятся к переходам своих подчиненных в другие отделы и

подразделения, им не хочется терпеть временные сложности, связанные с замещением такого специалиста, что может привести к падению продаж и различным затратам на обучение нового сотрудника.

Другие руководители видят потенциальную угрозу для себя в формировании такого резерва. В ходе подготовки «резервиста» менеджер вводит новичка на свою территорию, даёт существующий расклад дел, со всеми «хорошими» и «плохими» моментами. Естественно, подобное устраивает не всех. Как и мысль о том, что приходящий резервист собирается «подсидеть» наставника. Поэтому еще раз отметим важность обеспечения этих руководителей всей информацией о данном процессе, а так же их собственных перспективах, что позволяет повысить лояльность данных сотрудников к реализации этого процесса.

Довольно существенным недостатком в процессе формирования кадрового резерва в целом является тот факт, что данный резерв формируется исключительно из внутренних специалистов, уже работающих в организации. На ключевые позиции в компании рассматриваются только сотрудники, проработавшие в организации определенное время. Таким образом, компания лишается возможности вливания, так называемой, «свежей крови» и продолжает работать по своим давно принятым стандартам и правилам, в то время как внешние кандидаты на руководящие должности могли бы внести новые знания и ценный опыт в ежедневный рабочий процесс.

Еще один минус в реализации процесса формирования кадрового резерва - это субъективность менеджеров, принимающих ответственные решения. Зачастую на новую позицию руководитель подразделения рекомендует своих фаворитов или любимчиков, в расчете на то, что когда они станут менеджерами, взаимодействовать с ними будет проще. Эта ситуация, назовём её «блатом», вообще характерна для России, когда речь заходит о карьерном росте. Принято считать, что наличие личных связей,

правильных знакомств - это более важные составляющие успеха, чем профессионализм и умение учиться. Такое положение вещей служит существенным демотиватором для остальных сотрудников, обесценивает значимость и важность обучающих курсов, семинаров, и даже может послужить причиной ухода сотрудника из компании. Исключить субъективизм ни в рабочем процессе, ни в личной жизни невозможно, поэтому четко прописанные в положении о кадровом резерве требования должны знать все сотрудники предприятия. Необходимо максимально регламентировать данный процесс в организации.

Наконец, излишняя продолжительность по времени и вынужденный бюрократизм процесса формирования кадрового резерва могут послужить демотиватором для кандидатов, которые уже считают себя сложившимися специалистами и не готовы долго ждать до продвижения по службе - продолжительное нахождение в «запасе» может привести к разочарованию и уходу сотрудника из компании. Поэтому руководителям совместно со службой персонала имеет смысл спланировать программу по удержанию резервистов в организации. Например, путем расширения его функциональных обязанностей, надбавкой к заработной плате, поощрениями за наставничество, возможностью замещать руководителя в его отсутствие, предоставлением дополнительных социальных льгот, а так же большое значение имеет индивидуальный подход к развитию карьеры работников.

3.2 Возможные пути по совершенствованию системы управления персоналом в Тайгинском участке ПАО «Кузбассэнергосбыт»

Для совершенствования сложившейся системы управления персоналом в можно предложить следующее:

Совершенствование системы приема на работу.

Для решения существующих проблем с подбором персонала в организации, необходимо сначала усовершенствовать процедуру

планирования персонала.

Планирование персонала необходимо осуществлять в три этапа:

1) планирование наличия персонала, то есть определение фактического наличия работников на конкретных должностях с учетом их качественных и количественных характеристик;

2) прогноз потребности в персонале. Необходимо производить оценку количественной и качественной потребности в персонале в будущих периодах;

3) планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия персонала. Для этого необходимо выявлять избыток или недостаток сотрудников на конкретных должностях. По результатам таких исследований разрабатывать мероприятия по высвобождению или дополнительному набору персонала.

Задачи планирования и подбора (в том числе формирование резерва) необходимо прежде всего направить на совершенствование процедуры подбора кадров, как внешнего, так и внутреннего.

Нехватка персонала ставит под угрозу выполнение задач предприятия, а избыток вызывает излишние расходы, ухудшает позиции предприятия на внутреннем рынке. При определении потребности в персонале руководству необходимо исходить из принципа, согласно которому качество и численность персонала должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечивать долгосрочное выполнение задач предприятия.

Подбор кадров предполагает оценку качеств соискателя в смысле его пригодности для выполнения конкретного вида деятельности. Для выявления таких характеристик кандидатов используются психологические тесты, собеседование, анализ биографических данных и рекомендаций. На основе сопоставления полученных данных с требованиями, предъявляемыми к соискателю на конкретную должность, делается вывод о соответствии кандидата. При этом необходимо учитывать, что требования могут быть

достаточно формализованными и соискатель может компенсировать недостаточную развитость одних качеств, за счет развитости других.

Так же должны быть усовершенствованы подходы к кадровому делопроизводству. Личное дело должно нести информацию о личности, его целях, ценностных ориентациях, отражать соответствие профессионального роста и эволюции личности с учетом образования, практических знаний, способности адаптироваться к новым условиям.

В области стратегии управления кадровым резервом.

Управление кадровым резервом является неотъемлемой частью современной системы управления персоналом. Кадровый резерв - это специально подобранная группа исполнителей (руководителей и специалистов), которые обладают способностью к управленческой деятельности, а также отвечают требованиям к должностям кадрового резерва.

Выращивание собственных специалистов может обезопасить компании от появления незакрытых вакансий. В случае кризиса, наличие собственного высокого кадрового потенциала на предприятии, позволяет руководству эффективно использовать наиболее квалифицированных работников и безболезненно расставаться с менее квалифицированными.

Целями создания и управления кадровым резервом должны стать:
обеспечение стабильности компании в плане наличия трудового капитала;

формирование наилучшей структуры персонала, позволяющей обеспечить достижение стратегических целей организации.

При серьезном подходе к работе с кадровым резервом, на определенном этапе возникает необходимость категоризации кадрового резерва. Наиболее оптимальным является выделение следующих двух категорий кадрового резерва, которое позволяет объединить все достоинства планирования замещений, планирования преемственности и управления

талантами.

Стратегический резерв - кадровый резерв, который будет проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей. В этот резерв будут включаться талантливые сотрудники, работники с высоким потенциалом. Развитие такого резерва будет относиться к процессу управления талантами. Использование такого резерва является частью стратегического управления человеческими ресурсами.

Оперативный резерв - более конкретный кадровый резерв. Он будет использоваться для замещения конкретных должностей в организации в конкретные сроки. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании. Подготовка данной категории резерва относится к процессам планирования замещения ключевых должностей и планирования преемственности.

Основываясь на двух указанных категориях, сформулируем для них основные стратегии управления: Для стратегического резерва:

развитие личностного потенциала резервистов, применение в деятельности существующих особых талантов;

развитие и использование управленческого потенциала резервистов.

Для оперативного резерва:

проявление природных возможностей резервистов; создание необходимого резерва замещения на должности. В первую очередь необходимо использовать стратегию развития личностного потенциала резервистов.

Компания должна применить два основных пути управления:

1. Выявлять в чем именно талантлив кандидат, принимаемый в организацию, подбирать позицию под таланты соискателя.

2. Определять, таланты уже работающих сотрудников, и перемещать их на наиболее подходящие должности.

При применении такой стратегии, довольно высок риск ошибки. Поэтому, руководство компании должно быть готово к большому количеству ротаций внутри коллектива. Такие ротации могут происходить довольно долго, до тех пор, пока абсолютное большинство сотрудников не займут наиболее подходящие для них места.

Такой подход может быть наиболее эффективен в случае найма выпускников различных учебных заведений. Возможно, сотрудничество со студентами еще на стадии их обучения на старших курсах. В такой ситуации, затраты будут наименьшими, при этом будет формироваться резерв на долгосрочную перспективу, в компанию будут приходить молодые, активные сотрудники.

В дополнение к стратегии управления талантами рекомендуется использовать стратегию создания резерва замещения на максимальное количество должностей, т.к. для достижения стратегических целей компании наиболее эффективным является сочетание нескольких стратегий управления кадровым резервом.

Основной принцип данной стратегии - формирование резерва под максимальное количество должностей, кроме самых нижних уровней вспомогательного персонала. Эта стратегия достаточно удобна для данного предприятия из-за большого количества должностей. Подбор с внешнего рынка идет в основном на низовые позиции, после чего сотрудников развивают для роста вверх или по горизонтали. Компании важно, чтобы не было простоев позиции, возникшую пустоту сразу же заполняют внутренними резервами. В этом случае речь идет не о развитии, а скорее об обучении резервиста под конкретную должность. Эта стратегия используется для оперативного резерва.

Заключение

В работе был проведен анализ системы управления персоналом в Тайгинском участке ПАО «Кузбассэнергосбыт», которая является энергосбытовой компанией.

Наряду с тем, что компания динамично развивается, вкладывает средства в развитие и обучение персонала, осуществляет новые проекты, расширяет рынки сбыта, существует и ряд насущных проблем связанных с решением кадровых вопросов. Можно считать, что, к сожалению, эти проблемы характерны для подавляющего большинства крупных российских компаний, пока ещё только осваивающих культуру современного управления персоналом.

Кратко повторим уже перечисленное:

Отсутствие реальной мотивации на обучение и получение знаний у сотрудников компании. Очевидно, что руководство компании заинтересовано в улучшении качества работы сотрудников путем их обучения. На практике выходит, что зачастую выделенные на это затраты проходят впустую, а само обучение - чистой формальностью.

Ограниченность возможности карьерного роста в организации.

Сотрудники не ознакомлены с Положением о кадровом резерве, и возможность карьерного роста связывают, помимо образования, в самой значительной степени, лишь с наличием «нужных связей».

Высокая «текучесть» кадров на низовых должностях. Работа контролёров считается малопrestижной, условия работы - сложными в психологическом плане. Зачастую, от кандидатов требуется лишь наличие средне-специального образования, и заявления о приёме на работу. Желание срочно закрыть штат берёт верх над необходимой проверкой соискателя на профессиональную пригодность. В организации проводятся семинары по улучшению качества работы с населением, навыкам общения с клиентами,

но отсутствуют курсы по подготовке работников к сильному психологическому давлению, постоянному стрессу, неизбежным конфликтным ситуациям.

Субъективность менеджеров, принимающих ответственные решения, и неправильное восприятие смысла политики кадрового резерва. Желание видеть рядом только «своих» людей, а в резервисте-человека, готового «подсидеть». Это вызвано тем, что люди не вовлечены в общие планы компании, не чувствуют себя частью компании, не проникнуты корпоративным духом, а воспринимают любые изменения- как опасность для своей работы, возможность потерять своё рабочее место. Участие сотрудников в проводимых компанией спартакиадах, соревнованиях, коллективных мероприятиях воспринимаются ими , как вынужденная необходимость, «блажь начальства», и не дают ощущения действительной принадлежности к компании. Подобное «невосприятие» себя, как части общего, не позволяет сотрудникам работать как единая команда в достижении общей цели. Добавим к этому, *неэффективную систему материальной и нематериальной мотивации сотрудников.* Возможные пути решения проблем уже были описаны в третьей главе. Можно лишь добавить слова Масааки Имаи (автора книги « Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний»), о том, что для успеха, в том числе, и в кадровой политике, требуется: «...во-первых, приверженность высшего руководства, во-вторых, приверженность высшего руководства и, в-третьих, приверженность высшего руководства».

Что же касается совершенства, то его, конечно, нет в нашем мире, и лишь постоянное совершенствование оставляет надежду на приближение к нему...

Список литературы

1. Анцупов А. Я. Социально-психологическая оценка персонала. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 303 с.
2. Артамонова Г.В. Экономика отрасли (здравоохранение). - Кемерово: ГОУ ВПО КГМА, 2010. - 92 с.
3. Ашер Я. Эволюция системы здравоохранения в России // Вестник McKinley. 2012, №25. - с. 17-18.
4. Аширов Д.А. Организационное поведение. - М: Проспект, 2006. - 360 с.
5. Багненко С.Ф. Административная реформа и здравоохранение // Скорая медицинская помощь. 2010, №4. - с. 10-16.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М: Дело, 2010. - 262 с.
7. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия // Кадровый менеджмент. 2010, №2. -с. 26-31.
8. Беркутов А.М. Современные тенденции и проблемы управления здоровьем // Вестник новых медицинских технологий. 2009, №4. - С.92-104.
9. Бобровский И.Н. Анализ деятельности учреждений здравоохранения и здоровья населения: учебно-методическое пособие. - Ставрополь: изд-во СГМА, 2010.-46с.
10. Ю.Бурганова Л.А. Теория управления: Учеб. пособие. - М: ИНФРА-М, 2005. -364 с.
11. П.Бутенко Т. В. Трудовая мотивация : проблемы и перспективы решения // Психологические науки: теория и практика: материалы междунар. заоч. науч. конф. - М: Буки-Веди, 2012. - С.72-75.
12. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник для вузов. - М: Инфра-М, 2008. - 128 с.
13. Васильева Л. А. Компетентностная модель выпускника колледжа // Проблемы и перспективы развития образования: материалы

междунар. заоч. науч. конф. - Пермь: Меркурий, 2011. - С.7-9.

14. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. - М.: КНОРУС, 2009.-688с.

15. Виханский О.С. Менеджмент: учебник - 4-е изд., перераб. и доп. - Ат: Экономисту 2008. - 670 с.

16. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М.: Дело, 2010.-370 с.

17. П.Гаранина М.П. Управление трудовым потенциалом на предприятии: монография. - М.: Экономика и финансы, 2009. - 224 с.

18. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие для студ. вузов. - М.: ИНФРА-М, 2008.-282 с.

19. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка: В 4 т.- СПб.: Диамант, 2006. - 912 с.

20. Дандыкина Е.М. Формирование кадрового потенциала инновационных компаний. - Красноярск: СФУ, 2011. - 25 с.

21. Дежина И.Г. Российская научная политика в условиях кризиса // Социология науки и технологий. 2010, №1. - с. 67-78.

22. Егоршин А.П. Управление персоналом. Изд. 6-е, доп. и перераб. - М.: НИМБ, 2007.-1100 с.

23. Журавлев П.В. Технология управления трудовым потенциалом. Настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 2009. - 576 с.

24. Зайцев Г.Г. Управление деловой карьерой: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. - М.: Издательский центр «Академия», 2007. - 256 с.

25. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации: Учебник. -М.: ИНФРА, 2010. -418 с.