

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, должность

_____ / И. О. Фамилия /

« ____ » _____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор каф.ЭТГМУ

_____ / В.С. Антонюк /

« ____ » _____ 2019 г.

Совершенствование кадровой политики Государственной телевизионной компании Республики Таджикистан

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.04.04.2019.968.ВКР

Руководитель, д.э.н., профессор каф. ЭТГМУ

_____ / В. С. Антонюк /

« ____ » _____ 2019 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 352

_____ / Б. Ш. Казаков /

« ____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролер, ассистент каф. ЭТГМУ

_____ / Д.В.Кремер /

« ____ » _____ 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Сущность, типы и модели кадровой политики организации.....	13
1.2 Направления кадровой политики.....	20
1.3 Передовые практики разработки и реализации кадровой политики организации.....	24
1.4 Методика анализа действующей кадровой политики организации.....	30
2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ТЕЛЕВИДЕНИЕ И РАДИО В Г. ДУШАНБЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН)	
2.1 Общая характеристика организации.....	36
2.2 Анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики организации.....	38
2.3 Анализ динамики численности и структуры персонала организации..	40
2.4 Анализ показателей по направлениям кадровой политики.....	45
2.5 Выявление проблем кадровой политики организации.....	54
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ	
3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации.....	56
3.2 Оценка эффективности мероприятия.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	83

АННОТАЦИЯ

Казоков Б.Ш., Совершенствование кадровой политики Государственной телевизионной компании Республики Таджикистан – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 352, 83 с., 3 ил., 17 табл., библиогр. список – 42 наим., 3 приложения.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый потенциал, персонал, управление персоналом, мотивация, стимулирование труда, оплата труда.

Объект исследования – организационные и методологические механизмы формирования кадровой политики предприятия.

Цель работы – исследовать эффективность кадровой политики предприятия на примере компании «Телевидение и радио».

В процессе исследования были изучены теоретические и методологические основы кадровой политики предприятия; проведен анализ кадровой политики компании «Телевидение и радио»; осуществлен количественный и качественный анализ состава персонала компании; выявлены проблемы реализации кадровой политики и предложены рекомендации по ее оптимизации.

Степень внедрения: предложенные в работе мероприятия приняты к рассмотрению руководством компании «Телевидение и радио».

Экономическая значимость работы: реализация предложений по совершенствованию кадровой политики позволит обеспечить необходимый уровень квалификации работников, улучшить использование рабочего времени, повысить степень удовлетворенности трудом, что в конечном итоге обеспечит достижение нормативной выработки.

В будущем планируется оптимизация кадровой политики компании «Телевидение и радио» на основе разработанных рекомендаций по оптимизации кадровой политики.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В настоящее время большое значение придаётся повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Одной из главных проблем на современном этапе развития экономики, большинства стран мира, является проблема в области кадровой политики.

В последнее время актуальность данной темы возрастает с каждым днём. Она заключается в том, что движущей силой всей деятельности организации является ее персонал. От уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации. Знания, умения, трудовые навыки персонала фирмы становятся все более важным стратегическим ресурсом по сравнению с финансовым и производственным капиталом. Работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников, очень быстро изменяются как внешние условия, так и внутренние условия функционирования организации, что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Важный момент в оценке персонала – разработка эффективной кадровой политики. Рано или поздно руководству любой организации неизбежно придется столкнуться с тем, что если не вкладывать деньги в повышение эффективности работы кадров, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом будет все меньше.

Повышение профессионального уровня сотрудников, соответствие их современным требованиям рыночной экономики, работа на опережение своих конкурентов, повышение общей профессиональной культуры сотрудников, повышение управленческой квалификации руководителей и ведущих

специалистов – это функциональные обязанности службы по управлению персоналом и ее руководителя.

На данный момент в России наблюдается рост и развитие производства, а это ведет за собой повышение требований к персоналу фирм и предприятий, к организации правильной политики управления человеческими ресурсами, к большому спросу на менеджеров по управлению ими.

Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по обработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации [15].

Основной целью кадровой политики является создание такой системы управления кадрами, которая основывалась бы на социальных гарантиях, направленных на сближение интересов предприятия и работника, создание высокой производительности труда, вследствие чего повышение результативности производства и получение превосходных результатов в финансовых показателях предприятия.

Степень разработанности проблемы. Вопросам исследования эффективности кадровой политики, и принципам её формирования посвящены работы многих отечественных и зарубежных авторов. Большой вклад в изучение кадровой политики и повышения её эффективности внесли: Беленькая Е.В., Назарова Е.В., Сычева Е.И., Егорова Н.Е., Зайкова В.С., Палеева И.В., Токмина Т.В., Хафизова Я.Ш., Царева М.С., Чвиков Д.А., Чернышева Е.В., Шарапова А.А., Шумилов Д.Р., Рязанова О.Е., Козлова О.А., Тарифян Д.К., Мироненко О.Н., Алексеев О.А., Хорошун Н.А.Ю., Завершинский Е.А., Салмин А.А., Пахлова И.В., Данкова Ж.Ю., Алексеева Я.П., Тимошкина Е.В., Агафонова М.С., Спиридонов Ф.А. и др.

Объект исследования – организационные и методологические механизмы формирования кадровой политики Телевидение и радио в г. Душанбе Республики Таджикистан.

Предмет исследования – способы повышения эффективности кадровой политикой предприятия.

Цель данной работы заключается в рассмотрении существующей кадровой политики организации, выявлении ее слабых сторон, разработки и внедрении новых способов работы с персоналом, а также оценке эффективности этих мероприятий.

Для выполнения поставленной цели магистерской диссертации поставлены следующие задачи:

- изучить сущность, значение и структуру кадровой политики предприятия;
- дать общую характеристику Телевидение и радио в г. Душанбе Республики Таджикистан;
- исследовать существующую кадровую политику и выявить ее недостатки;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию кадровой политики в Телевидение и радио в г. Душанбе Республики Таджикистан.

Теоретической и методологической основой работы явились труды отечественных и зарубежных ученых, научно-методические и практические разработки ведущих экономистов по вопросам менеджмента и управления персоналом.

При выполнении работы использованы следующие основные методы: диалектический метод, сравнение, средние величины, детализация, обобщение, факторный анализ, метод экспертных оценок.

Нормативно-правовую базу составили законодательные и нормативные акты РФ, регулирующие вопросы кадровой политики.

Информационной базой являются данные периодической печати, статистические данные Телевидение и радио в г. Душанбе Республики Таджикистан.

Научная новизна состоит в систематизации проблем и факторов кадровой политики организации, разработке комплекса мероприятий по совершенствованию кадровой политики в Телевидение и радио в г. Душанбе Республики Таджикистан.

Структура магистерской диссертации представлена введением, теоретической частью, аналитической частью, проектной частью, заключением и списком литературы.

В теоретической части работы рассмотрены теоретические основы кадровой политики на предприятии, ее виды, цели и принципы, требования в современных условиях.

В аналитической части работы проведен анализ Телевидение и радио в г. Душанбе Республики Таджикистан. Дана общая характеристика предприятия, сделан анализ его внешней и внутренней среды.

В проектной части работы предложен комплекс мероприятий по совершенствованию кадровой политики. По каждому мероприятию сделаны необходимые расчеты и приведена оценка эффективности внедрения мероприятия. Рассмотрена общая эффективность предложенных мероприятий.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность, типы и модели кадровой политики организации

Управление персоналом – трудный процесс обеспечения кадрами предприятия, организация их эффективного использования и профессионального развития. В настоящее время в условиях перехода к рыночной экономике многие руководители отечественных производственных организаций недооценивают значение методов управления персоналом, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда [1].

Кадровая политика – это набор принципов, которые осуществляются кадровой службой предприятия. Она представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это создание предприятием трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей предприятия и его работников. Кадровая политика имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Она должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования рынка в ближайшем будущем [2].

Персонал (кадры) – это работники, нанятые производством для выполнения производственных задач, обладающие определенными навыками и специальной квалификацией. Персонал является важнейшим объектом кадровой политики организации.

Успех работы любого предприятия обеспечивает его персонал. Поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности ту, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия [21].

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учете и нормировании численности работников.

Осуществление кадровой политики возможно двумя способами. Она может быть быстрой и решительной, основанной на приоритете производственных интересов, или основанной на учете того, как ее реализация отразится на трудовом коллективе [3].

Кадровая политика касается таких вопросов, как найм работников, подготовка персонала, его профессиональное развитие, установление наилучшего взаимодействия предприятия и работников. Текущая кадровая работа ориентирована на скорейшее решение кадровых вопросов [18].

Кадровая политика формирует:

- требования к работникам на стадии приема на работу (влияют такие факторы как, образование, пол, возраст, стаж работы, квалификация и т.п.);
- отношение к вложениям в рабочую силу, к направленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятых работников;
- отношение к обеспечению устойчивости трудового коллектива (всего или какой-либо его части);
- отношение к способу подготовки новых работников на предприятии, а также к переподготовке персонала;
- отношение к движению кадров внутри предприятия.

Кадровая политика должна мгновенно реагировать на изменения рынка, в связи с этим она должна обладать следующими свойствами: ориентация на долгосрочное планирование, связь со стратегией, значимость роли кадров.

Так же она должна обеспечивать работников благоприятными условиями для труда, обеспечивать возможность карьерного роста, создавать хорошее настроение в коллективе, давать своим сотрудникам уверенность в завтрашнем

дне. Главной задачей кадровой политики является обеспечение учета интересов каждого работника предприятия.

Кадровая политика определяет цели, влияющие на взаимоотношения предприятия с внешней средой, а также цели, связанные с отношением предприятия к своим работникам. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

Задачи кадровой стратегии включают: поднятие авторитета и репутации предприятия; изучение обстановки и отношений внутри предприятия; оценка возможности улучшения потенциалов работников; обобщение и предупреждение причин увольнения работников [4].

Ежедневное осуществление кадровой стратегии и одновременное предоставление помощи руководству, при решении ими задач управления предприятием, находятся в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия объединяет разные формы кадровой работы, способы ее осуществления в организации, а также планы по использованию персонала.

Кадровая политика обязана повышать потенциал организации, отвечать на меняющиеся требования технологии и рынка в обозримом будущем.

Кадровая политика это всего лишь часть всей управленческой деятельности и производственной политики предприятия. Ее главной целью является создание сплоченной, ответственной и высокопроизводительной рабочей силы [5].

В нынешних условиях, в приоритете кадровой политики стоят социальные ценности, так как окончательной целью является благополучие каждого человека.

Важнейшей целью кадровой политики является создание такой системы управления кадрами, которая основывалась бы на социальных гарантиях, направленных на сближение интересов предприятия и работника, создание высокой производительности труда, вследствие чего повышение результативности производства и получение превосходных результатов в финансовых показателях предприятия [6].

Принципы кадровой политики:

Доступность информации об имеющихся на предприятии вакансиях – принцип открытости.

Сохранение кадровых приоритетов при внедрении вынужденных поправок в связи со складывающейся конкретной обстановкой во внешней и внутренней среде – принцип последовательности. Подготовка и исследование резервных вариантов действия кадровых органов при изменениях в деятельности предприятия, что придает внесенным поправкам в кадровой политике спокойный, почти плановый характер.

Осуществление своевременных кадровых решений при трансформации рыночной среды – принцип оперативности. Для этого необходимо подготовить кадровый резерв для замещения вакантных должностей. Также необходимо заблаговременно производить подготовку работников по смежным специальностям, и переподготовку кадровых ресурсов перед внедрением новых технологий или переоснащением оборудования.

Принцип объективности – обоснованность кадровых решений в спорных ситуациях. В подобных ситуациях объективность решений достигается путем приглашения независимых квалифицированных специалистов.

Принцип согласованности – создание единства подходов к оценке кадровых ресурсов на предприятии. Инструментом согласования является поиск компромиссных решений спорных кадровых вопросов.

Соблюдение важных, наиболее высоких требований к каждому работнику, к его труду, к качеству его труда – принцип строгости.

Принцип справедливости, основывается на взаимной ответственности работников и административного персонала при приеме на работу, в ходе работы, при повышении квалификации, продвижении, обеспечении социальных гарантий со стороны администрации.

Принцип предусмотрительности – создание стабильного состава трудового коллектива, профилактика и предупреждение конфликтов в трудовом коллективе, путем анализа трудовых нарушений дисциплины.

Принцип законности основывается на выполнении требований имеющегося трудового права. Специалистами кадровой службы должен осуществляться контроль правильности действия линейных и функциональных менеджеров.

Оценка состояния кадрового потенциала предприятия, его насыщенность кадрами, квалификация кадров и конкурентоспособность предприятия на рынке – принцип эффективности [7].

Цели кадровой политики подразделяются на экономические цели и социальные цели.

Экономические цели – достижение приемлемой пропорции между расходами и результатами. В нынешней экономической ситуации кадровые решения направлены на безусловное уменьшение кадровых затрат. Они необходимы для оптимизации пропорции между этими затратами, с одной стороны, и производительностью труда, с другой.

Социальные цели – совершенствование материального и нематериального положения персонала предприятия. В большей степени это относится к заработной плате, уменьшению продолжительности рабочего времени, социальным расходам, обустройству рабочих мест и предоставление возможности работнику участвовать в принятии решений [17].

Классификация видов кадровой политики организации основывается на непосредственном влиянии управленческого аппарата на кадровую ситуацию. По данному основанию выделяют следующие типы кадровой политики: реактивная; пассивная; превентивная; активная.

При реактивной кадровой политике руководство предприятия контролирует работу персонала, а также пытается выявить причины развития кризиса. Возможными причинами могут быть: конфликтные ситуации в трудовом коллективе, недостаток высококвалифицированных работников для решения

сложных задач, недостаточная мотивация работников к более продуктивному и качественному труду. Руководство организации, ориентируясь на выявленные причины, предпринимает меры по устранению кризисной ситуации. Обычно кадровые службы подобных предприятий имеют средства выявления подобных ситуаций и экстренной помощи [22].

При пассивной кадровой политике, кадровая работа сводится к устранению отрицательных последствий ситуации, в данном случае руководство не владеет специальной программой действий в отношении работников предприятия. На таких предприятиях отсутствует прогнозирование кадровых потребностей, не существует способов оценки работников и их труда, не наблюдается и диагностики кадровой ситуации, в общем. При возникновении спорных и конфликтных ситуаций, руководство предприятия при подобной кадровой политике стремится всеми способами заглушить возникший конфликт, не обращая внимания на причины его возникновения, а так же, не совершая попыток для анализа возможных последствий этой ситуации.

В ситуации, когда руководство организации обладает обоснованными прогнозами развития ситуации, возникает превентивная кадровая политика. Превентивную кадровую политику характеризует отсутствие средств для влияния на ситуацию. В кадровых службах таких предприятий имеются средства диагностики работников, а так же средства для создания прогнозов кадровой ситуации [26].

Если руководство, помимо прогноза, обладает еще и средствами влияния на ситуацию и кадровая служба может разрабатывать антикризисные программы, производить постоянное отслеживание ситуаций и редактировать выполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то это активная кадровая политика.

Существующие механизмы, которые используются руководством при анализе ситуаций, могут являться осознаваемыми или слабо поддающимися описанию. В связи с этим можно выделить две категории активной кадровой политики.

Можно выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную политику и авантюристическую.

В условиях рациональной кадровой политики руководители организации имеют доказанный прогноз протекания ситуации и имеют возможность изменять ее. В данной ситуации руководители могут прогнозировать кадровую ситуацию на различные периоды [19].

Кадровая политика, при которой руководство предприятия не имеет подтвержденного прогноза ситуации, но пытается повлиять на нее, называется авантюристической. Проблемы при осуществлении подобной кадровой политики могут возникнуть, если увеличить влияние тех факторов, которые в прошлом не рассматривались.

Существует еще два вида кадровой политики – открытая политика и закрытая. Основанием для разделения служит степень открытости организации при формировании кадрового состава и ориентация на источники привлечения персонала.

При осуществлении открытой кадровой политике любому человеку можно начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне руководства. Предприятие может принимать на работу любого квалифицированного специалиста, подходящего под вакансию, без учета опыта работы в других организациях.

Подобный вид кадровой политики уместен для только что открытых организаций, которые ведут политику завоевания рынка. Данные предприятия должны быть направлены на мгновенный рост и стремительный выход на рынки.

При закрытой кадровой политике руководящие должности могут быть заняты только теми сотрудниками, которые уже работают на предприятии, но занимают низшие должности.

Такой тип кадровой политики характерен для предприятий, где среди работников формируется особый дух причастности. В таких организациях кадровая политика направлена на создание особенной корпоративной атмосферы.

Сравнение открытой и закрытой кадровой политики представлено в таблице 1.1 [8].

Таблица 1 – Сравнение открытой и закрытой кадровой политики

Кадровые процессы	Вид кадровой политики	
	Открытая политика	Закрытая политика
Набор персонала	Условия жесткой конкуренции на бирже труда	Ситуация недостатка рабочей силы, отсутствие новых рабочих рук
Адаптация персонала	Ситуация оперативного внедрения в конкурентные отношения, применение усовершенствованных подходов организации, которые предлагают новые сотрудники	Наиболее быстрое адаптирование сотрудников с помощью использования «опекунов», а также за счет максимальной сплоченности трудового коллектива и применения традиционных подходов
Обучение и развитие персонала	Чаще всего проходит во внешних учреждениях, что влечет за собой заимствование нового	Чаще всего проходит во внутрикорпоративных учреждениях, что позволяет создавать единый взгляд всех сотрудников
Продвижение персонала	Отсутствие тенденции карьерного роста, так как организация имеет склонность к подбору новых сотрудников	Существует тенденция к назначению на вышестоящие должности действующих сотрудников компании
Мотивация и стимулирование	Преобладает внешняя мотивация	Преобладают вопросы мотивации, связанные с удовлетворением потребностей сотрудников в стабильности и социальной безопасности
Внедрение инноваций	Регулярные предложения новшеств от вновь поступивших сотрудников; главным механизмом является контракт, который определяет ответственности работника и предприятия	Потребность в создании ситуаций, при которых разрабатываются новые технологии и продукты, при этом сотрудник чувствует себя причастным к разработке

1.2 Направления кадровой политики

Рассмотрим основные требования к кадровой политике.

Кадровая политика должна иметь тесную связь с планом совершенствования предприятия и методами урегулирования критической ситуации на предприятии.

Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на интерес персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

Должно существовать экономическое обоснование при подборе квалифицированного персонала[24].

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что кадровая политика нацелена на создание таких способов работы с кадрами, при которых упор был бы на получение как экономического, так и социального эффекта. Так как кадровая политика воплощается через кадровую работу, выбор ее определяется главной целью и методами осуществления.

При найме новых сотрудников, кадровая работа основывается на комплексе правил. Она затрагивает такие вопросы, как подготовка и усовершенствование навыков работников, создание ситуации, при которой предприятие и сотрудник взаимодействуют друг с другом.

Кадровая политика показывает основные стороны общественных отношений и обладает явным непредвзятым характером, т.е. может образовываться произвольно.

Необходимо заниматься кадровыми вопросами как всего предприятия в целом, так и решением задач в конкретном структурном подразделении.

Кадровая политика осуществляется с помощью кадровой работы, ввиду этого выбор должен основываться не только на определении основной цели, но и на подборе средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентирована на получение не только экономического, но и

социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства [9].

Одним из основных показателей эффективности работы предприятия является установление высокого качества кадрового потенциала.

Основной идеей кадровой политики служит работа с персоналом, которая соответствует теории улучшения и развития персонала.

Целью кадровой политики является достижение наилучшего баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда

В кадровой сфере необходимо достигать желаемого результата при решении любого вопроса или задачи, для этого необходимо правильно построить процесс работы с персоналом.

При создании кадровой политики непременно должны согласовываться следующие аспекты:

- создание основных положений кадровой политики;
- организационно-штатная политика, а именно прогнозирование возможной необходимости в рабочем персонале;
- политика в области информации – образование и поддержка способов движения кадровой информации;
- политика в сфере финансов – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика в области развития персонала – создание условий, при которых действует программа улучшения качества знаний персонала по профессии, планирование продвижения по карьерной лестнице, создание сплоченных команд, повышений квалификации;
- анализ эффекта от деятельности – анализ соотношения кадровой политики и стратегии предприятия, обнаружение проблем в кадровой работе, анализ кадровых возможностей.

При рассмотрении процесса создания кадровой политики на предприятии у некоторого количества действующих предприятий существует понимание о кадровой политике, процедурах и регламентах их осуществления. Все регламенты задокументированы. Другая часть предприятий имеет понимание о работе с персоналом, но оно не является задокументированным, или же находится в стадии создания. Для проведения осознанной кадровой политики, необходимо провести несколько этапов по ее проектированию [23].

Первым этапом проектирования является нормирование. Целью данного этапа является согласование правил работы с кадрами, в общем. Для этого нужно провести анализ структуры трудового коллектива, стратегии развития предприятия, предсказать будущие изменения, определить качества требуемого сотрудника, пути развития сотрудника и его продвижения.

Вторым этапом проектирования является программирование. Целью данного этапа является разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.

Третьим этапом является мониторинг персонала. Целью данного этапа является создание процедур для исследования и предсказания возможной кадровой ситуации. На данном этапе выделяются показатели состояния кадрового потенциала, создается программа диагностирования навыков и умений работников и механизм выработки конкретных мер.

Производится оценка результативности кадровых программ и создание способов их оценки [10].

Отразим этапы проектирования кадровой политики на рисунке 1.

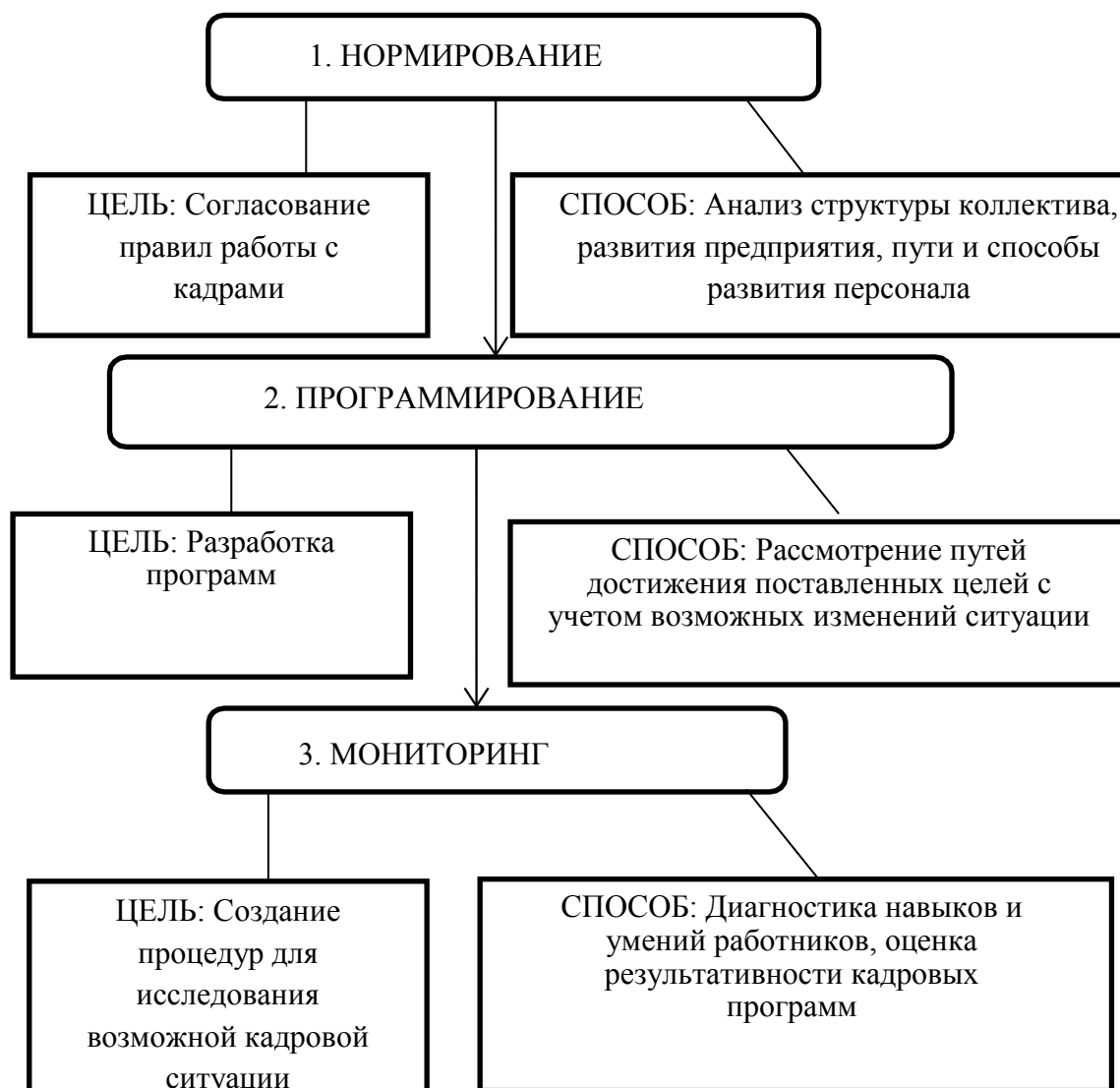


Рисунок 1 – Этапы проектирования кадровой политики

1.3 Передовые практики разработки и реализации кадровой политики организации

Существует ряд внешних и внутренних факторов, которые учитываются при формировании кадровой политики предприятия.

Внешние факторы.

Правовое поле. В первую очередь любая кадровая политика предприятия не должна противоречить законодательству страны, в которой она применяется. Так, например, в Российской Федерации трудовой кодекс весьма четко и жестко регламентирует найм на работу, оплату труда и увольнения сотрудников.

Поэтому при разработке кадровой политики необходимо учитывать возможности, практики и ограничения текущего законодательства. Это может стать существенной проблемой для компаний, которые оперируют в различных законодательных средах (различных индустриях, регионах, странах). В таких международных компаниях и больших корпорациях отдел кадров сталкивается с дилеммой баланса между глобальным и местным подходами. С одной стороны, велик соблазн создать единый свод кадровых политик, с другой стороны, применение и внедрение этих политик наталкивается на сложности, связанные с нюансами местного законодательства или принятыми рыночными практиками.

Например, при глобальном походе к разработке основных направлений кадровой политики компании существует понятное стремление выработать сводные правила, которые будут применяться вне зависимости от специфики и географии бизнеса. Это позволяет отделу кадров формировать единый подход к тем или иным вопросам управления персоналом, что в свою очередь создает основы для общности корпоративной культуры, существенно облегчает задачу передвижения персонала внутри компании и повышает градус объективности. Сложность этого подхода заключается в том, что практическая реализация глобальных кадровых принципов и технологий может наталкиваться на невозможность их реализации в рамках местного законодательства.

Ярким примером тому служат необходимость в той или иной мере адаптировать политики по таким кадровым направлениям, как: политика в области равных гендерных или национальных прав и не дискриминации по любому признаку, политика по предоставлению различных поощрений, льгот и пособий, политика в области предоставления отпусков.

Рынок труда. Не маловажным фактором в определении приоритетов в формировании основных направлений кадровой политики предприятиях являются актуальные тренды на рынке труда. Любая компания, выходя на рынок, вступает в борьбу за кадры. В этой войне за таланты каждое предприятие выбирает свою стратегию. Кто-то старается идти в ногу с тенденциями на рынке труда. Кто-то

пытается выделиться. Кто-то - всегда на догоняющих позициях. Но рынок и ожидания работников часто диктуют свои требования к содержанию кадровой политики предприятий. Поэтому так важно для отдела кадров при разработке и реализации основных направлений кадровой политики иметь хорошее представления о том, что делают конкуренты и быть в курсе новых методов и инструментов в области управления персоналом.

Технологии. В последнее время все больше и больше ощущается влияние научно-технического прогресса на кадровые процессы компании. Автоматизация производства и офисной деятельности, цифровая реальность с каждым днем меняет подходы в области управления персоналом, что в свою очередь находит отражение в кадровых политиках и процедурах. Ярким примером тому становится процесс автоматизации кадрового документооборота, алгоритмизации процесса подбора и оценки персонала. Внедрение онлайн порталов предоставляет возможности сотрудникам и менеджерам заниматься реализацией кадровой политик и процедур по средствам цифровых приложений без прямого вовлечения сотрудников отдела кадров.

Культурные различия и особенности. Основной успех в формировании кадровой политик и процессов организации оценивается их конечной эффективностью. А это серьезным образом зависит от того, насколько при разработке документов и подходов были учтены культурные различия и особенности. Как говорится, что русскому хорошо, то немцу — смерть.

Внутренние факторы.

Цели и бизнес модель предприятия. Основные задачи кадровой политики предприятия должны напрямую быть связаны с общими целями бизнеса и выбранной бизнес моделью. Ведь человеческий ресурс компании мобилизован для того, чтобы обеспечить достижение этих целей в рамках заданной бизнес модели. Поэтому политики и процедуры, созданные отделом персонала, в частности призваны объяснить менеджерам каким образом, они должны

действовать для того, чтобы увеличить эффективность и продуктивность труда работников.

Корпоративная культура. На определение основных направлений и содержания кадровой политики также оказывает влияние корпоративная культура организации и выбранный стиль руководства. То, что может поощряться в одной компании, может стать поводом для увольнения в другой. В кадровых политиках и процедурах компания получает возможность кодифицировать свои нормы и четко разъяснить сотрудникам нормы допустимого поведения.

Также на практике совсем нередки примеры, когда личные качества и предпочтения лидера могут найти отражения в практиках в области управления персоналом.

Основные направления кадровой политики могут быть зафиксированы разными способами:

Устной договоренностью в рамках традиций компании (например, на предприятии принято выписывать премии сотрудникам к 8 марта или 23 февраля).

Письменно в виде кадровых политик и процедур (пример: различные регламенты, политики, процедуры по основным направлениям управления персоналом – подбор, адаптация, обучение и развитие, ротация, оплата труда и мотивация и т. д.).

Инструментами реализации кадровой политики предприятия могут быть:

Система штрафов и вознаграждений.

Принципы и методы отбора и продвижения персонала.

Система ценностей и норм, принятых в рамках корпоративной культуры.

Философия лидерства и руководства.

Основные области и направления кадровой политики компании.

Как правило, в большинстве крупных и средних компаний в той или иной форме регламентированы и прописаны следующие сферы управления персоналом:

Подбор отбор и набор персонала.

Политики и процедуры этого направления обычно покрывают следующие вопросы:

Каким образом осуществляется поиск сотрудника на открытую вакансию?

Какие методы отбора, интервьюирования и тестирования применяются к соискателям?

Кто и в какие сроки принимает финальное решение о найме кандидата?

Каким образом строится обратная связь с кандидатами?

Каков процесс найма кандидата на работу?

Дополнительными политиками в этой области являются:

Регламенты по набору персонала по рекомендации сотрудника (реферал программа).

Политика предоставления равных прав и возможностей при наборе персонала (регламент о не дискриминации).

На этапе оформления сотрудника некоторые компании включают в свод кадровых документов:

Политику о неразглашении коммерческой тайны.

Политику о проведении проверки личных данных кандидата (так называемый, бэкграунд чек).

Политику о работе с личными данными клиентов.

Документы о материальной ответственности сотрудника.

Политика о мобилизации и релокации нового сотрудника к месту работы.

Ввод и адаптация новых сотрудников.

Основные направления кадрового подхода в этом направлении, как правило, зафиксированы в процедуре прохождения испытательного срока. Дополнительно могут быть прописаны процессы обучения, инструктажа и предоставления наставника на испытательном сроке.

Обучение и развитие персонала.

Свод кадровых политик в этой области описывает процессы и подходы компании по следующим направлениям:

Политика по предоставлению обучения и развития персонала.

Политика по формированию и развитию кадрового резерва.

Политика о ротации и внутреннем передвижении персонала.

Политика о повышении в должности и переходе на руководящую позицию.

Дополнительно могут быть регламентированы процессы формирования и распределения бюджета на обучение, процедура выбора подрядных организаций на оказания тренинговых и обучающих услуг, оценки качества и эффективности обучения.

Основные направления кадровой политики в области оценки или аттестации персонала находят свое отображение в следующих нормативных документах:

Политика о проведении аттестации персонала.

Политика о проведении оценки персонала.

Приказы о формировании аттестационной комиссии.

Мотивация и оплата труда.

Примерами кадровой политики в области мотивации и оплаты труда будут:

Положение о системе оплаты труда на предприятии.

Положение о премировании.

Положение о бонусах и вознаграждениях.

Регламент пересмотра заработных плат.

Положения о дополнительных выплатах сотрудникам.

Изменчивые условия рынка и новые тенденции в области управления персоналом требуют от компаний постоянно совершенствовать свои подходы в управлении своим человеческим капиталом.

Что же может стать источниками совершенствования кадровой политики предприятия: изменение условий на рынке труда, появление новых технологий, существенная смена поколения в управленческом составе предприятия, смена собственника предприятия, различные формы реструктуризации и реорганизации, новые методы в области управления персоналом, обратная связь от персонала компании.

О последнем хотелось бы сказать отдельно. Вовлеченность персонала компании в оптимизацию бизнес процессов организации – задача не из легких, но в случае удачи, сулящая много пользы как для топ менеджмента, так и для коллектива. Особенно актуально это утверждение в вопросе кадровых подходов. Если в компании кадровая политика направлена на создание комфортной атмосферы труда и повышения продуктивности, то коллективу должна быть предоставлена возможность высказать свое мнение и пожелания к тому, каким образом реализуется кадровая политика. По средствам обратной связи, отдел кадров может получить ценную информацию о том, как на местах работают политики и процедуры, какие направления кадровой политики требуют корректировок и совершенствования.

Обратная связь от сотрудников может быть реализована в виде: возможностей высказывать свои предложения отделу кадров через внутренние форумы и почтовые порталы; публикацию проектов новых политик и процедур в открытом доступе для обсуждения и внесения предложений от коллектива; приглашение представителей коллектива принять участие в разработке тех или иных аспектов кадровой политики; регулярные формы анкетирования сотрудников.

Все эти меры позволят создать двусторонний диалог между топ-менеджментом компанией и коллективом, повысят степень вовлеченность сотрудников в вопросы управления предприятием и обеспечат лучший уровень поддержки и понимания персоналом принципов и основных направлений кадровой политики предприятия.

1.4 Методика анализа действующей кадровой политики организации

Кадровая политика считается основополагающей и очень важной составляющей корпоративной культуры всех современных предприятий независимо от их формы собственности. От грамотности ее построения и эффективного применения зависит процветание фирмы и каждого из ее кадров.

Кадровой политикой называют совокупность идей и задач, применимых в отношении персонала определенной организации. Цель такого управления заключается в приведении мотивов и ценностей каждого трудящегося в соответствии со стратегией компании.

Следовательно, подобный управленческий аппарат направлен на усовершенствование полезной отдачи от работы кадров.

Несмотря на то, что кадровая политика напрямую связана с управлением персоналом, эти определения не совсем одно и то же. Кадровая политика – это лишь инструмент управления персоналом. Последнее же несет в себе более широкий подтекст.

Управлением персонала называют как науку, так и трудовую деятельность, которые направлены на изучение и применение знаний, касающихся наполнения фирмы только эффективными кадрами.

Одна из первоочередных задач создания управленческого аппарата заключается в установлении потенциальных ресурсов в системе управления работниками. Далее четко устанавливаются направления работы с кадрами, которые подлежат корректировке согласно действию корпоративной стратегии.

Формирование успешной стратегии зависит от внешних и внутренних обстоятельств.

Обстоятельствами внешней среды являются факторы, не зависящие от поведения предприятия. Организация должна приспособиться к этим факторам, учитывая их при формировании стратегии, чтобы правильно определить потребность в кадрах и оптимальные источники ее покрытия.

Таковыми обстоятельствами являются следующие факторы:

Состояние рынка труда. К данной группе факторов относятся демографическая ситуация, стратегия в сфере образования, влияние профсоюзов.

Развитие экономики.

Научно-технический прогресс – состояние рынка труда, возможности обучения и повышения квалификации.

Нормативно-правовое окружение – действующее законодательство в сфере труда и его охраны, занятость, социальное обеспечение и т. д.

Обстоятельствами внутренней среды считаются причины, влияющие на корпоративную среду, но поддающиеся мерам, принимаемым организацией.

К таким обстоятельствам относятся:

Задачи предприятия, на основе которых вырабатывается управленческая стратегия.

Управленческий стиль (четкая централизация или децентрализация).

Финансовое обеспечение (для финансирования действий, связанных с кадровой политикой).

Манера руководства.

Направления управленческого аппарата тесно связаны направленностью работы кадровых специалистов в определенной компании. Т.е., направления управленческой стратегии предприятия соответствуют действующим в нем задачам системы управления кадрами.

Основными направлениями являются:

Управление штатом предприятия. Основой данного направления считается равное достижение как персональных, так и общих организационных целей. В связи с этим ставится цель поиска компромиссов между взглядами администрации и сотрудников.

Подбор и качественное использование кадров. К задачам этого направления относится эффективный подбор персонала в соответствии с заявленными требованиями. Кандидаты проверяются на профпригодность, объем знаний, наличие опыта, индивидуальные привычки и склонности.

Создание и обучение трудовых ресурсов для руководящих мест – подбор кандидатов на основе конкурса, тщательная подготовка, экзамен, проведение регулярных оценок качества персонала.

Оценка кадров – проведение аттестаций, разработка совокупности показателей, характеризующих работника и его труд.

Совершенствование сотрудников. Принципом направления является повышение квалификации работников.

Мотивация и стимул – правильное сочетание награждения и штрафов.

Инструменты кадровой политики: ежедневная работа с кадрами; составление планов на будущее; руководство сотрудниками; разработка и проведение мероприятий, направленных на развитие штата; разработка мероприятий, направленных на решение социальных проблем; определение системы наград сотрудников.

Правильно применяя подобные инструменты, корректируется поведение работников и повышается эффективность их труда.

К этапам выработки кадровой стратегии относятся следующие:

Подробное изучение ситуации и прогнозирование усовершенствования компании. Установка стратегических целей предприятия.

Разработка принципов кадрового аппарата, установление приоритетных задач.

Официальное утверждение кадрового аппарата.

Пропаганда управленческой системы, донесение информации о разработанных мероприятиях до сотрудников, сбор предложений.

Оценка финансовых средств на внедрение установленного типа стратегии.

Планирование оперативных процедур – выявление будущей потребности в кадрах, прогноз численности сотрудников, создание штата, перемещение кадров внутри компании.

Реализация выбранных методов: программы совершенствования персонала, наполнение штата, проведение адаптации сотрудников, создание команд, формирование корпоративного духа.

Оценка проведенной кадровой политики и выявление недочетов.

Наибольший эффект и качество построения эффективной кадровой политики достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов. На подготовительном этапе

проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта анализа, определяются конкретные задачи проведения анализа.

На информационном этапе осуществляются сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления.

Аналитический этап является наиболее трудоемким. На нем представляются формулировка, анализ и классификация функций, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функции и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом.

Для полного анализа кадровой политики любой организации необходимо выделить критерии оценки, такие как: количественный и качественный состав персонала; уровень текучести кадров; гибкость проводимой политики; степень учета интересов работника; стимулирование сотрудников; мотивация персонала.

Количественный состав организации для удобства анализа обычно подразделяется на три категории: руководствующий, менеджерское звено и обслуживающий, на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц, не достигших 18-летнего возраста, работающих и находящийся в отпусках (например, по уходу за ребенком, без содержания и пр.), а также на работающих в центральном отделении или филиалах и т.п. Качественный состав в свою очередь организации обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и пр. образованием, а также включает в себя опыт работы, повышение квалификации сотрудниками.

Уровень текучести кадров – один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия.

Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. Во-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив предприятия «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей.

Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

Степень учета интересов работника рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия.

Детально разработанная система стимулирования эффективности и качества труда позволит мобилизовать трудовые потенциалы, создание необходимой заинтересованности работников в росте индивидуальных результатов, проявлению творческого потенциала, повышению уровня их компетентности.

Четвертый этап – непосредственно выдвижение проблем, выявленных в ходе анализа существующей системы и построение новой (или совершенствование старой) системы стратегического управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями [7].

2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ТЕЛЕВИДЕНИЕ И РАДИО В Г. ДУШАНБЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН)

2.1 Общая характеристика организации

Государственная телевизионная и радиовещательная компания «Телевидение и радио» старейшая в республике Таджикистан телерадиокомпания.

В феврале 2018 г. отмечался 80 – летний юбилей Радио и 20 – летний юбилей телевидения.

ГТРК «Телевидение и радио», являясь филиалом ТГТРК, обособленным подразделением, выполняет часть его функций.

ТГТРК – коммерческая организация, созданная для выполнения функции государственного производителя и распространителя телерадиопрограмм.

Основным видом деятельности компании является деятельность в области радиовещания и телевидения.

Дополнительным видом деятельности является Деятельность в области передачи (трансляции) и распределения программ телевидения и радиовещания.

Таким образом, основной целью деятельности компании является оказание теле - и - радиовещательных услуг населению.

В таблице 2 показаны результаты деятельности компании «Телевидение и радио» в 2014–2017 гг.

Таблица 2 – Результаты деятельности компании «Телевидение и радио»

Период	Выручка от продаж эфирного времени, млн. руб.	Чистая прибыль, млн. руб.
2014	195	101,4
2015	245	125,77
2016	305	155,55
2017	310	156,03

Из имеющихся данных видно, что объем продаж эфирного времени с 2014 г. неуклонно растет.

В период 2016–2017 гг. изменение объема продаж составило всего 101,67%. Это связано с ростом числа конкурентов у компании «Телевидение и радио».

В компании «Телевидение и радио» действует реактивная кадровая политика.

Кадровая служба предприятия контролирует работу персонала и следит за возникновением кризисных ситуаций. Возможными причинами могут быть: конфликтные ситуации в трудовом коллективе, недостаток высококвалифицированных работников для решения сложных задач, недостаточная мотивация работников к более продуктивному и качественному труду.

Специалист по кадрам предпринимает меры по управлению кризисной ситуацией, ориентируется на анализ и устранение причин возникновения проблем в кадровых вопросах.

В целом можно выделить три основных направления для улучшения эффективности использования трудовых ресурсов организации: мероприятия по улучшению подготовки, обучения и повышения квалификации кадров; мероприятия по повышению эффективности работы в кадровой политике предприятия; внедрение системы премирования работников предприятия.

В качестве рекомендаций можно предложить порядок разработки системы материального стимулирования в организации:

- выбор подразделений для первоочередного проведения в них мероприятий по разработке новой системы оплаты труда;
- описание и анализ деятельности, должностей и рабочих мест в выбранных подразделениях;
- разработка структуры базовой части заработной платы с учетом иерархии должностей;

– разработка схемы начисления премиальной части, денежного вознаграждения для сотрудников выбранных отделов, анализ деятельности, результативности, построение премиальной модели денежного вознаграждения.

В компании работают высококвалифицированные теле- и радиожурналисты, режиссеры, операторы и технические специалисты, способные на высоком профессиональном уровне обеспечить оперативное и объективное освещение деятельности органов власти и местного самоуправления республики Таджикистан. Благодаря сети корреспондентских пунктов на территории республики есть возможность оперативно реагировать на важнейшие события в жизни страны.

2.2 Анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики организации

Кроме Устава вопросы документационного обеспечения управления регламентируются такими организационно-правовыми документами, как должностная инструкция, положение об отделе кадров и пр. (см. табл. 3).

Из таблицы видно, что в отделе кадров компании «Телевидение и радио» отсутствуют такие организационно-правовые документы, регламентирующие документационное обеспечение управления кадровой службой, как Инструкция по кадровому делопроизводству, Инструкция по работе с конфиденциальными документами, Положение о защите персональных данных и пр., что не может не сказаться на качестве и эффективности системы ДОУ деятельности отдела кадров.

Таблица 3 – Организационно-правовые документы компании «Телевидение и радио»

Название документа	Отсутствующие (-)/имеющиеся (+)
Должностные инструкции работников	+
Инструкция по заполнению трудовых книжек	-
Инструкция по кадровому делопроизводству	-

Окончание таблицы 3

Инструкция по работе с конфиденциальными документами	-
Правила работы ведомственного архива	+
Положение о службе кадров	+
Положение о защите персональных данных	-
Положение о премировании	+
Положение о работе с персональными данными	+
Положение об оплате труда	+
Положение об охране труда	+
Правила внутреннего трудового распорядка	+
Штатное расписание	+

В ходе подготовки документов к архивному хранению специалист по кадрам руководствуется номенклатурой дел. Номенклатура дел – это систематизированный перечень наименований дел, заводимых в организации, с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке.

Трудовой распорядок сотрудников компании «Телевидение и радио» определён Правилами внутреннего трудового распорядка. Данный нормативный документ является локальным нормативным актом организации, регламентирующим порядок приёма и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации.

Как видим, документационное обеспечение кадровой службы регламентируется организационно-правовыми документами, разработанными на уровне самого учреждения, лишь комплексное использование вышеперечисленных организационных документов сегодня может обеспечить качество документирования и организации работы с документами. Постоянное обновление законодательных и нормативно-методических документов обязывает работников кадровых служб регулярно следить за происходящими изменениями в правилах делопроизводства и отражать их в разрабатываемых локальных организационно-правовых документах.

Одна из основных обязанностей отдела кадров – оформление и ведение документации, фиксирующей трудовую деятельность работника, т. е. документирование. В ходе документирования кадровой деятельности компании «Телевидение и радио» составляются следующие системы документов:

- организационно-кадровая документация – Положение об организации, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях, различные инструкции, регламентирующие работу кадров, должностные инструкции, положение о персонале, штатное расписание, договора и пр.;

- распорядительная документация – приказы, распоряжения, протоколы и личному составу;

- информационно-справочная документация – письма, акты, докладные и объяснительные записки и т. п.;

- документация по личному составу – трудовые книжки, личные карточки по форме Т-2, личные дела, личные счета по заработной плате, автобиографии, характеристики, рекомендации и пр.

2.3 Анализ динамики численности и структуры персонала организации

Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма [29].

Качественными основными характеристиками персонала компании «Телевидение и радио» являются: ценностная ориентация, уровень культуры, уровень образованности, степень удовлетворенности качеством и количеством выполняемой работы, мотивация работника к труду.

К основным количественным характеристикам относятся: среднесписочная численность персонала, работающего на предприятии, средний возраст

работников, средний стаж работы в организации, темпы роста численности работников и их движение.

Таблица 4 – Динамика численности компании «Телевидение и радио»

Год	2014	2015	2016	2017
Количество работников	40	42	48	53



Рисунок 2 – Численность персонала компании «Телевидение и радио»

Из рисунка 2 видно, что количество работников из года в год увеличивается, что связано с ростом объема услуг.

Разделим персонал компании «Телевидение и радио» по половому признаку и стажу работы, полученные данные отобразим в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика персонала по стажу работы и возрасту на 2018 г.

Пол	Возраст			Стаж (годы)		
	до 25	26-35	36-55	до 3	3-5	5-9
Мужской пол	3	6	8	4	5	7
Женский пол	6	10	20	4	16	17
Итого	9	16	28	18	21	14

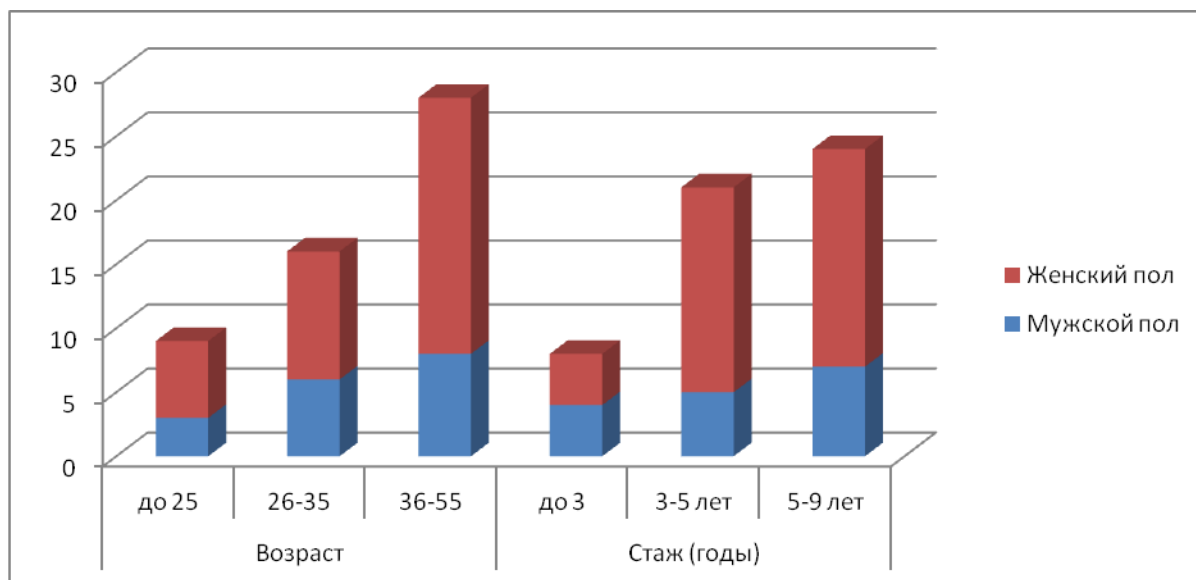


Рисунок 3 – Динамика персонала по стажу работы и возрасту

В компании «Телевидение и радио» количество сотрудников женского пола преобладает над мужским полом, это связано с тем, что в организации большая потребность в женских профессиях, таких как бухгалтер, инженер по подготовке производства, технолог, секретарь и т.д.

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что в компании «Телевидение и радио» работают преимущественно зрелые и опытные сотрудники. Это объясняется тем, что руководство при приеме на работу отдает предпочтение более опытным сотрудникам. Это неблагоприятно сказывается на работе предприятия, так как препятствует передаче профессионального опыта.

Немаловажным фактором при анализе кадров является их текучесть.

Оценим показатели движения трудовых ресурсов в компании «Телевидение и радио».

Рассчитаем коэффициент оборота по приему по формуле (2.1). Он показывает, какую часть составляют работники, принятые в течение данного периода к среднесписочной численности.

$$\text{Коб. пр.} = \text{Чприн.} / \text{Чср. спис.},$$

(2.1)

где Чприн. – число принятых работников,

Чср. спис – среднесписочная численность.

Коэффициент оборота по выбытию рассчитаем по формуле (2.2):

$$\text{Коб. ув.} = \text{Чув.} / \text{Чср. спис.}, \quad (2.2)$$

где Чув. – число уволенных работников.

Коэффициент текучести кадров рассчитаем по формуле (2.4):

$$\text{Ктек.} = \text{Чув. с. ж.} + \text{Чув. нар. дис.} / \text{Чср. спис.}, \quad (2.3)$$

где Чув.с.ж. – число работников, уволенных по собственному желанию,

Чув. нар.дис. – число работников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины.

Среднегодовая выработка на одного работника рассчитывается по формуле (2.4):

$$\text{Всг} = \text{ТП} / \text{Ч}, \quad (2.4)$$

где ТП – выручка от продаж в год, руб.,

Ч – среднесписочная численность работников.

Коэффициент постоянства кадров рассчитывается по формуле:

$$\text{Кпост.} = (\text{Спис. чис.} - \text{Чув.}) / \text{Чср. спис.} \times 100\%, \quad (2.5)$$

где Спис.чис. – списочная численность на начало периода, чел.

В таблице 2.5 приведены данные по движению персонала за период с 2014 по 2017 год и производительности его труда.

Таблица 6 – Анализ текучести и производительности труда работников

Показатель	Год			
	2014	2015	2016	2017
Среднесписочная численность персонала, чел.	40	42	48	53
Принято на работу, чел.	3	5	9	8

Окончание таблицы 6

Количество сотрудников, уволенных за год, в том числе:	3	3	6	5
по собственному желанию, чел.	1	1	2	2
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	1	1	0	0
Коэффициент оборота по приему	0,075	0,12	0,19	0,15
Коэффициент оборота по выбытию	0,075	0,071	0,125	0,094
Коэффициент текучести кадров	0,15	0,19	0,31	0,25
Коэффициент постоянства кадров	0,925	0,927	0,935	0,943
Среднегодовая выработка на одного работника, млн. руб.	4,88	5,83	6,35	5,85

Заметим, что коэффициент текучести персонала вырос, но находится в допустимых пределах. Коэффициент по обновлению сотрудников и выбытию увеличился.

Важным показателем, является то, что за период 2016/2017 гг. из 11 уволившихся сотрудников – по собственному желанию уволилось 4 человека, что говорит о проблемах связанных с организацией работы персонала. Среднегодовой показатель выработки уменьшился. Это связано с тем, что за последние годы увеличилась среднесписочная численность, а объем оказываемых услуг изменился незначительно.

Одним из важнейших показателей является степень образованности сотрудников (таблица 7).

Таблица 7 – Состояние уровня образования, сотрудников компании

Вид образования	2014		2015		2016		2017	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
Высшее образование	20	50	23	55	26	54	31	58
Неполное высшее образование	12	30	16	38	18	38	16	30
Среднее специальное образование	8	20	3	7	4	8	6	11
Итого	40	100	42	100	48	100	53	100

Из таблицы 7 видно, что большая часть персонала компании имеет высшее образование, и число таких работников возросло: в структуре персонала его доля неизменно превышает 50%. Эти данные говорят о том, что организация заинтересована в подборе работников с высшим образованием. Данный факт, несомненно, положительно сказывается на работе организации.

2.4 Анализ показателей по направлениям кадровой политики

Одним из важных показателей деятельности персонала является обучение, переподготовка и развитие персонала. Это в свою очередь приводит к улучшению показателей качества, труда работников.

В компании «Телевидение и радио» постоянно внедряются новые программы, техника, оборудование. В связи с этим, требуется постоянно производить обучение персонала для работы их на новом оборудовании и с новыми программами. Степень профессиональной подготовки персонала и способность персонала подстраиваться под возрастающие требования научно-технического процесса является одним из важнейших показателей на любом предприятии.

Задачи предприятия в сфере подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников следующие:

- создание стратегии для подбора высококвалифицированных кадров;
- выявление потребности предприятия в переподготовке и обучении персонала.

Обучение персонала в компании «Телевидение и радио» производится как на территории предприятия с помощью нанятых директором преподавателей, обладающих знаниями, необходимыми производству, так и в специальном образовательном учреждении ЦПК «Профессионал», с которым заключен договор

Обучение персонала непосредственно на предприятии является большим плюсом, так как работники обучаются с минимальным отрывом от производства. Еще одним важным преимуществом данного вида обучения является то, что

предприятие тратит меньше средств на обучение, так как не платит за аренду помещения.

Обучение в ЦПК «Профессионал» проводится с отрывом от производства, что негативно сказывается на объеме услуг. Затрачивается дополнительное время и средства для перемещения работника в ЦПК «Профессионал» и обратно. Преимуществом данного вида обучения для работников является то, что он меняет обстановку и вид деятельности работника.

Потребность в обучении персонала и переподготовке его определяется в двух основных аспектах:

В какой области науки производить обучение и переподготовку, а также, какие знания необходимы конкретному работнику для выполнения его работы?

Какое число работников должно проходить обучение, и какие категории сотрудников (инженеры или рабочие)?

Необходимость в обучении персонала и его переподготовке по определенным направлениям в компании «Телевидение и радио» определяется с помощью оценки данных, имеющейся в отделе кадров: а именно стаж работы, опыт работы, уровень образования. Т.е. работники проходят профессиональное обучение согласно графику, независимо от их уровня подготовки на данный момент. А также обучение проходит по факту устройства на работу и при внедрении или подготовки к внедрению нового оборудования и программ. Также производится ежегодная аттестация на знание инструкций и правил работы на конкретном участке. Такие проверки знаний помогают руководству обнаружить сильные и слабые стороны в работе конкретного сотрудника.

Работники, постоянно допускающие ошибки, плохо выполняющие работу, которые впоследствии приводят к браку продукции или просто несут финансовые потери, потери во времени, срывы сроков, также отправляются на переподготовку и дополнительное обучение. Для выявления таких работников в компании «Телевидение и радио» используют систему, при которой начальник каждого отдела собирает такие данные и ежемесячно предоставляет директору. Директор

на основании этих данных выпускает приказ о направлении на дополнительное обучение и переподготовку таких работников.

В компании «Телевидение и радио» также имеют место индивидуальные заявки и предложения работников. Работник, желающий получить больше знаний по своей профессии, подает заявку на имя директора с просьбой направить его на обучение по той или иной специальности. Директор принимает решение направить работника на обучение или нет.

Процесс обучения персонала строится на основании целей обучения, потребности в обучении и программ подготовленных для работников. Обучение на территории предприятия происходит в подсобных помещениях, не предназначенных для учебы. Что в свою очередь влияет на качество образования получаемого работниками. Во время обучения настроение работников угнетено и приближенно к стрессу. Помещение практически не проветривается, так как находится в подвале. Освещение не приспособлено для учебных процессов. Все это также отбивает желание и не дает возможности работнику качественно получать знания. Контроль над посещаемостью производится выборочно, т.е. несколько раз за весь период обучения. Работникам, систематически не посещающим обучение, объявляется выговор.

По окончании обучения производится проверка знаний, полученных во время обучения. При обучении в ЦПК «Профессионал» результаты проверки этих знаний частично искажались, так как «Профессионал» заинтересован в выпуске учеников с высоким показателем усвоения знаний. Напротив, при проверке знаний непосредственно в компании «Телевидение и радио», производится более тщательная проверка, так как при проверке присутствует высшее руководство организации и более тщательно следит за качеством полученных знаний.

Завершающим этапом процесса обучения и переподготовки кадров является оценка эффективности полученных знаний работниками. Основная задача состоит в анализе влияния обучения на финансовые показатели компании «Телевидение и радио».

При поступлении на работу каждый сотрудник направляется на обучение в рамках своей профессии. В 2017 году обучение восьми вновь принятых сотрудников обошлось предприятию в 60 тыс. руб.

Ежегодную аттестацию успешно прошло 45 человек по различным направлениям. Предприятие заплатило ЦПК «Профессионал» 25 тыс. руб. за данные услуги.

В связи с внедрением новой программы в области продаж, обучение понадобилось 10 сотрудникам. Предприятие заплатило нанятым руководителям 200 тыс. руб. и провело обучение работе в новой программе на территории предприятия. Успешно зачет по новой программе сдали 8 сотрудников из 10 прошедших обучение. Сотрудники, не усвоившие программу с первого раза, прошли повторное обучение, за которое предприятие заплатило 40 тыс. руб.

Всего на обучение и аттестацию сотрудников в 2017 году было потрачено 265 тыс. руб.

Например, в 2016 году на обучение сотрудников, переподготовку и аттестацию было затрачено 240 тыс. рублей. Рост затрат на обучение связан с увеличением стоимости работы преподавателей.

В компании «Телевидение и радио» не существует конкретного отдела, занимающегося разработкой методов мотивации персонала. Этими вопросами в небольшой степени занимается ассистент менеджера по персоналу. Методов мотивации в компании существует крайне мало. Разделим эти методы на три группы:

- организационные методы управления, связанные с урегулированием конфликтов сотрудников с помощью должностных инструкций;
- методы мотивации, связанные с улучшением экономического благосостояния работников (премии по результатам работы, различные надбавки);

– улучшение качества работы персонала путем предоставления социальных гарантий, таких как оплачиваемые больничные листы, выплаты пособий. К данной группе также относятся корпоративные праздники.

Компания «Телевидение и радио» использует оплату труда, как важнейшее средство стимулирования работников для выполнения работы более качественно. В компании заработная плата работников складывается из оклада или тарифной ставки и премий.

После одного года работы в компании «Телевидение и радио» работникам выплачивается надбавка за стаж (3% от оклада).

Сотрудники, работающие в сменном режиме, получают доплату в размере 40% повременной ставки. Такой же размер доплаты получают сотрудники за работу в ночное время с 22-00 до 6-00.

Работа в сверхурочное время и в выходные (или праздничные дни) подлежит оплате в двойном размере для сотрудников, работающих по сдельной системе оплаты труда и двойной часовой тарифной ставки (оклада), для сотрудников с повременной оплатой труда. Работник может выбрать вместо доплаты день отдыха.

В случае, когда какой-то из сотрудников отсутствует на работе во время отпуска, болезни и т.д. производятся доплаты работникам, выполнявшим обязанности отсутствующего в размере 30% от тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника, за совмещение профессий и увеличение объема выполненных работ. Доплата в размере до 50% тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника производится при выполнении дополнительных подсобных работ, которые необходимо выполнить в кратчайшие сроки.

Для стимулирования работников к повышению профессионального мастерства в компании установлены доплаты за профессиональное мастерство в размере до 24% тарифной ставки (оклада) в зависимости от разряда работника.

Работники, связанные с выполнением своей работы в тяжелых и вредных условиях получают доплаты, увеличенный размер отпуска и возможность более раннего выхода на пенсию.

К социальным методам стимулирования труда работника в компании «Телевидение и радио» относится материальная помощь работникам в связи с юбилеем и в зависимости от стажа работы.

Работник, вышедший на пенсию, получает материальную помощь в размере 50% от оклада.

Также организация выплачивает материальную помощь женщинам при рождении ребенка.

Небольшие премии выплачиваются ко Дню защитника Отечества и к 8 марта.

Молодые семьи и приезжие из других городов Таджикистана при предоставлении подтверждающих документов, получают благоустроенное общежитие.

К сожалению, в связи с недостатком денежных средств и отсутствием контроля со стороны руководства некоторые из перечисленных методов поощрения не выполняются в полной мере.

Рассмотрим динамику материальных выплат работникам в таблице 7.

Из таблицы 2.7 видно, что фактически выплаты работникам производятся примерно в 70% случаях.

В 2017 году в компании проведен тест на удовлетворенность работой для того чтобы выявить параметры, удовлетворяющие или неудовлетворяющие сотрудников «Телевидение и радио». Тест состоял из 10 утверждений, каждое из которых оценивалось сотрудником по шкале от 1 до 5 баллов.

Таблица 7 – Динамика выплат

Вид начисления	2014		2015		2016		2017	
	Должны получить, чел.	Получило, чел.	Должны получить, чел.	Получили, чел.	Должны получить, чел.	Получили, чел.	Должны получить, чел.	Получили, чел.
Доплата за стаж	35	30	37	32	40	38	42	40
Доплата за работу в ночное время	10	9	11	9	15	10	21	21
Доплата за работу в сверхурочное время	9	6	10	6	10	5	11	11
Доплата за совмещение профессий	20	10	22	9	23	11	20	12
Доплата за профессиональное мастерство	9	2	7	1	6	1	7	2
Выплаты к юбилею и международному празднику	40	22	42	20	48	28	53	22
Жилье для иногородних работников	1	1	1	1	2	1	2	1
Итого	134	90	140	88	154	104	166	119
Доля выплат, %		67		63		68		72

При этом оценка результатов производилась по следующей шкале:

11–16 баллов – сотрудники вполне удовлетворены работой;

17–28 баллов – сотрудники удовлетворены работой;

29–40 баллов – сотрудники недостаточно удовлетворены;

41–46 баллов – сотрудники не удовлетворены;

свыше 46 баллов – сотрудники крайне не удовлетворены работой.

Сотрудникам предлагалась следующая шкала, по которой они должны были оценить утверждения:

1 – вполне удовлетворен;

- 2 – удовлетворен;
- 3 – не вполне удовлетворен;
- 4 – не удовлетворен;
- 5 – крайне не удовлетворен.

Утверждения, по которым проводился опрос, представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Тест «Удовлетворенность работой»

Утверждение:
Оцените удовлетворенность вашей работой в компании
Удовлетворенность рабочим местом (тепло, удобно, комфортно)
Удовлетворенность коллективной работой
Удовлетворенность работой начальника
Удовлетворенность размером заработной платой по отношению к выполняемой вами работе
Удовлетворенность служебным продвижением
Удовлетворенность тем, как на своей работе вы можете использовать свой опыт и способности
Удовлетворенность требованиями работы к интеллекту человека
Удовлетворенность длительностью рабочего дня
Удовлетворенность в коллективных мероприятиях для сплочения сотрудников

Тест был пройден всеми работниками без исключения анонимно. Это необходимо для того, чтобы сотрудники не боялись высказывать свое мнение, боясь потерять работу.

Обработанные данные теста приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Обработанные данные теста «Удовлетворенность работой»

Степень удовлетворенности	Количество, %		
	Рабочие	Специалисты и служащие	Руководители
Вполне удовлетворены работой (11–16 баллов)	0	5	20
Удовлетворены работой (17–28 баллов)	0	15	20
Не вполне удовлетворены работой (29–40 баллов)	20	20	60
Не удовлетворены работой (41–50)	80	60	0

Из таблицы 9 можно сделать вывод о том, что основной долей недовольных и неудовлетворенных своей работой являются рабочие. Наоборот, наибольшую долю работников, довольных работой составляют руководители. Это обусловлено тем, что рабочие в большей степени не удовлетворены заработной платой, продолжительностью рабочего дня и рабочим местом. Руководители занимают одни из высочайших должностей в компании «Телевидение и радио» и удовлетворены своим положением в карьерной лестнице. Большую часть недовольных руководителей составили те, которые считают, что на своей работе они недостаточно могут использовать свой опыт и умения.

Среди специалистов и служащих наибольшую неудовлетворенность вызывает отсутствие карьерного роста и коллективных мероприятий для сплочения. Заработной платой они вполне довольны.

Рассмотрим размер средней заработной платы сотрудников по категориям в таблице 10.

Таблица 10 – Средняя заработная плата по должностям в 2017 г.

Должность	Размер ЗП работников компании «Телевидение и радио», руб.	Средняя зарплата Таджикистана, руб.
Директор	60000	63000
Начальник управления	40000	40000
Менеджер по производству	35000	40000
Технолог	30000	27000
Менеджер по сбыту	28000	28700
Сотрудники по рекламе	30000	30000
Менеджер по финансам	30000	35000
Бухгалтер	26000	24600
Экономист	30000	32000
Менеджер по персоналу	40000	42000
Ассистент менеджера по персоналу	22000	25000
Контролер	24000	25000
Рабочие	30000	30000
Креативный специалист	32000	40000
Секретарь руководителя	25000	26000

Из таблицы 10 можно сделать вывод о том, что заработная плата работников компании «Телевидение и радио» приблизительно равна средней заработной плате по Таджикистану.

Проведенный анализ позволил установить следующие недостатки:

- Не учитываются нематериальные потребности сотрудников.
- Отсутствует возможность развития творческого потенциала.
- Не учитывается время работы сотрудника на одной должности, т.е. «перегорание», и как следствие неэффективность работы.
- Отсутствуют мероприятия, направленные на сплочение коллектива, что в свою очередь не создает дружескую атмосферу в работе отделов.

2.5 Выявление проблем кадровой политики организации

В процессе анализа трудовых ресурсов были выявлены следующие проблемы:

В компании «Телевидение и радио» большая часть сотрудников находится в возрастной группе от 36-55 лет. Молодые сотрудники принимаются на работу неохотно, так как не имеют достаточного опыта работы. Это негативно влияет на общее развитие организации. Молодые сотрудники могут вносить новые идеи в работу организации, предлагать новые идеи по выполнению работы, что облегчит и ускорит процесс работы. Когда сотрудники достигают пенсионного возраста, для них своевременно не подготовлена замена. Поэтому организация ищет сотрудников с опытом работы, чтобы сэкономить на его обучении.

Во время подбора персонала используется один метод отбора – собеседование. Зачастую данный метод приводит к ошибке в выборе подходящего кандидата, так как выбор основывается лишь на первом впечатлении о человеке. Собеседование длится недолго – в среднем полчаса, а за это время кандидат может собраться и «сыграть роль» успешного и интересного человека, хотя на самом деле таковым не является. Ситуация может быть и прямо противоположной: умный и опытный,

но излишне скромный профессионал теряется, из-за чего выглядит замкнутым и не производит должного впечатления.

Обучение некоторых сотрудников производится на территории предприятия в плохо оборудованных помещениях.

Количество сотрудников, покинувших свои рабочие места по собственному желанию, за последние два года возросло в 2 раза. Причина этому – отсутствие сплочённого дружного коллектива и некачественно обустроенные рабочие места.

Вопрос мотивации сотрудников без дополнительных расходов стоит перед руководителем довольно остро.

В компании «Телевидение и радио» отсутствуют мероприятия направленные на сплочение коллектива.

Помимо проблем, существующих на предприятии необходимо внедрять новые инновационные решения в кадровую политику компании «Телевидение и радио», например известную систему «5S». Данная система позволит навести порядок на рабочих местах, сделать рабочий процесс более слаженным. С внедрением данной системы уменьшится время изготовления продукции.

Для увеличения скорости обработки данных необходимо внедрить для работы программу 1С: Предприятие. Программа поможет свести к минимуму рутинную работу и выполнять ее быстрее. Данная программа по опытам предыдущих компаний позволит снизить количество ошибок и снизит текучесть кадров.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации

Прелиминаринг – привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем [30].

Необходимо на собеседовании с кандидатами производить их тестирование. Тестирование является довольно распространенным методом отбора кандидатов и включает в себя несколько видов оценки.

Тестирование позволяет выявить некомпетентных кандидатов уже на собеседовании. Вопросы необходимо разрабатывать совместно с руководителем организации и начальником соответствующего отдела, в котором имеется вакансия. Полноту и глубину знаний кандидата в профессиональной области оценивает потенциальный руководитель кандидата. Объективность данного метода может достигать 80% [21].

В последние годы во многих развивающихся организациях применяют такой вид отбора персонала, как brainteaser-интервью. Данный метод позволяет определить наличие аналитических навыков у соискателя и показывает уровень его креативности и развитости мышления[26].

Метод заключается в решении соискателем задачи на логику. Ответ кандидата должен быть оригинальным и необычным. Оригинальный ответ будет свидетельствовать о нестандартном мышлении и способности решать нестандартные задачи в своей работе.

Сотрудники, которые обладают данными качествами, могут предложить новую инновационную идею для развития организации.

Одной из важных проблем в компании «Телевидение и радио» является обучение персонала. Как было сказано ранее, 2 из 10 сотрудников, проходивших

обучение, не сдали успешно экзамен с первой попытки по новой программе, что говорит о плохой подготовке сотрудников, либо о неудачном способе обучения персонала.

Из данных, полученных после опроса 10 сотрудников прошедших обучение, по новой программе для работы, было выявлено, что 80% сотрудников были не удовлетворены помещением, где проводилось обучение. Основными проблемами, с которыми сталкивались обучающиеся сотрудники, были: душное непроветриваемое помещение, отсутствие столов, что негативно сказывалось на настроении обучаемых и не позволяло сконцентрироваться на изучаемом материале.

Для того чтобы исключить подобные случаи необходимо произвести ремонт помещения, оборудовав его всем необходимым.

Необходимо отказаться от услуг ЦПК «Профессионал», что позволит сэкономить большие средства на аренду учебных помещений в ЦПК. Обучение будет проводиться на территории компании «Телевидение и радио».

Положительно на производстве скажется и обучение персонала начальниками отделов. Огромным преимуществом данного вида обучения является то, что сотрудники будут обучаться не только теории, но и практике. Это позволит лучше усвоить изучаемый материал и сэкономить организации на переобучении сотрудников. Начальники отделов, в свою очередь, получают возможность дополнительного заработка, что позитивно скажется на их настроении.

Знания и навыки персонала не должны устаревать. Учебные материалы необходимо постоянно обновлять. Наиболее благоприятными условиями для увеличения эффективности корпоративного обучения является корпоративная культура обучающейся организации. А целью системы обучения является превращение собственной организации в самообучающуюся компанию [27].

Помимо классического вида обучения (лекции и практические занятия) необходимо ввести в организации такие методы, как деловые и ролевые игры – кейс методы.

Кейс – это некоторая смоделированная ситуация, приближенная к реальной профессиональной деятельности. Она позволяет задействовать и проявить у работников определенные профессиональные навыки [31].

Еще одним эффективным методом обучения персонала, который необходимо внедрить в компании «Телевидение и радио», является метод обучения персонала Shadowing (дословный перевод – «бытие тенью») [32].

Суть данного метода заключается в следующем: сотруднику предоставляется возможность побыть «тенью» действующего руководителя. Данный метод позволяет сотруднику получить информацию о том, какие существуют особенности этой профессии, какие знания необходимы для выполнения обязанностей на данной должности, какие задачи необходимо решать данному руководителю. Данный метод применим как для обучения сотрудников новым навыкам, так и для повышения по службе. Также возможно использование данного метода при приеме на руководящую должность. Обучение по данному методу заканчивается дополнительным интервью в конце рабочего дня, в котором делаются выводы о специфике работы на данной должности.

В организациях, где ограничены возможности продвижения сотрудников по карьерной лестнице, применяется метод Secondment [22]. Данный метод заключается в командировании сотрудника на другое место работы (в другой отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Временное перемещение сотрудников может быть краткосрочным (около 100 часов рабочего времени) или долгосрочным (до 1 года). Метод Secondment – это метод развития персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и получают новые знания. Также они повышают свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах. Например, сотрудники службы по работе с клиентами отправляются к поставщикам и клиентам. Это делается для того, чтобы сотрудники могли проследить технологическую цепочку «от и до».

К компании «Телевидение и радио» применимы все вышеуказанные методы, так как они не требуют больших затрат и достаточно эффективны, исходя из имеющихся данных по их использованию другими компаниями [34].

Большое значение в управлении персоналом имеет корпоративная культура. Ее недооценка может привести к снижению эффективности деятельности организации. Взаимоотношения организации с клиентами и персоналом должны основываться на взаимном уважении, честности и открытости.

Основная цель компании «Телевидение и радио» – это повышение эффективности деятельности и ее конкурентоспособности на рынке.

Руководство компании «Телевидение и радио» стоит в начале пути по созданию корпоративной культуры.

В результате исследования был выявлен ряд противоречий и слабых мест, мешающих компании создать сильную корпоративную культуру, например, до сих пор не принято формулировать корпоративные нормы и ценности и подбирать новых сотрудников в соответствии с этими нормами и ценностями;

Для более плодотворной и эффективной работы сотрудников предприятия необходимо провести работу по развитию корпоративной культуры, направленную на воспитание у каждого сотрудника компании «Телевидение и радио» ответственности за результат не только своей деятельности, но и всей организации в целом.

В ходе опроса сотрудников компании было выявлено, что в организации по регламенту предусматриваются вознаграждения и поощрения, но зачастую сотрудники их не получают. Для исключения случаев, связанных с невыполнением поощрения необходимо назначить ассистента менеджера ответственным за отслеживанием случаев вознаграждения сотрудников. Также необходимо ввести на предприятии стенды, где отражаются результаты работы организации. В стендах необходимо отображать не только экономические показатели, но и причины их ухудшения или улучшения. В случае если

показатели улучшились за определенный период, необходимо выявить группу людей, которая этому способствовала.

Эта группа должна получить поощрение в качестве дополнительного выходного дня или премии и представить руководству отчет о проделанной работе, способствовавшей достижению данного результата и, возможно, провести обучение других сотрудников своему мастерству.

Для сплочения коллектива и усиления корпоративного духа необходимо проводить массовые корпоративные мероприятия в виде выездов на природу, спортивных мероприятий и деловых игр.

Ежегодно проводить праздник «Лидерства», где хвалят лучших сотрудников, отмечают успехи и достижения, вручают грамоты, благодарности, дарят подарки, данные мероприятия положительно скажутся на общем настроении персонала, и приведет к желанию сотрудников трудиться лучше.

Корпоративная культура компании «Телевидение и радио» - это набор наиболее важных предположений, принимаемых работниками и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются сотрудниками компании через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Характеристики культуры организации, вышеперечисленные, взятые вместе, будут отражать и придадут смысл концепции корпоративной культуры в компании «Телевидение и радио».

В общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха.

Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legacy (легитимность) [20].

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Необходимость изменений – неизбежное явление в жизни любой компании в условиях современного рынка. И от того, насколько они будут оперативными и успешными, полностью зависит конкурентное преимущество организации [22].

Материальная форма мотивации, несомненно, более универсальна, так как не зависит от занимаемого положения. Работники предпочитают денежные вознаграждения, так как имеют возможность выбора в распоряжении полученными средствами.

Рассмотрим самые действенные методы нематериальной мотивации, которые возможно применить в компании «Телевидение и радио».

Предоставлять лучшим работникам приоритет в построении графика отпусков.

Предоставлять сотрудникам возможности расширенных полномочий на своем рабочем месте, например, право распределения обязанностей среди работников.

Создание «минуты славы» на рабочем месте, а именно объявление по громкой связи имени лучшего работника и его успеха в работе раз в неделю.

Предоставлять возможность уйти с работы пораньше или взять дополнительный выходной за хорошо выполненную работу или по уважительной причине.

Предоставление лучшим сотрудникам возможности участвовать в важных встречах в качестве консультанта совместно с начальником своего отдела. Данное мероприятие будет способствовать повышению самооценки сотрудника.

Каждому человеку приятно знать, что о нем заботятся, поэтому, как еще один способ мотивации можно использовать угощение руководителем работников предприятия чем-то вкусным и обязательно без повода.

Еще одним нематериальным способом является общение руководителя со своими работниками. Раз в месяц необходимо устраивать встречу руководителя с несколькими сотрудниками для общения, ответа на волнующие их вопросы и предложение помощи в решении каких либо проблем. В случае внеплановых вопросов у работников, необходимо назначить ответственного руководителя по экстренным неотложным вопросам, который бы помогал в их решении.

Мотивировать работников к лучшей работе может не только руководитель, но и его коллеги. Для этого необходимо на доске почета публиковать благодарственное слово сотрудника к коллеге. Например, за помощь в более быстром выполнении работы.

По возможности, оказание помощи сотрудникам в поступлении детей в детский сад, школу. Руководитель должен стараться быть в курсе важных для сотрудников жизненных вопросов.

В использовании нематериальных методов мотивации стоит не допускать обыденности в способах поощрения. Необходимо хотя бы раз в год придумывать новые способы награды для лучших работников. Для этого будут попеременно назначаться ответственные из разных отделов.

Система «5S» - это пять взаимосвязанных принципов организации рабочего места, обеспечивающих визуальный контроль и бережливое отношение к производству.

Система «5S» – это разработанная в Японии эффективная и универсальная система, помогающая правильно организовать рабочее место сотрудника для значительного повышения производительности труда. Кроме того, внедрение системы 5S помогает улучшить корпоративную культуру, что значительно повышает качество работы предприятия [33].

Система «5S» включает в себя 5 принципов:

Seiri – Сортировка. Отбор полезных и бесполезных вещей в рабочем процессе сотрудника. Избавление от лишнего.

Seiton – Соблюдение порядка. Правильная организация хранения вещей, когда самое нужное всегда под рукой.

Seiso – Содержание в чистоте. Содержание рабочего места всегда в чистоте и порядке.

Seiketsu – Стандартизация, которая является важным условием для выполнения каждого из первых трех принципов.

Shitsuke – Совершенствование. Выработка привычки выполнения всех приведенных выше принципов и совершенствование.

Использование системы «5S» позволяет достигать рациональной организации рабочего места.

Стандартизация по системе «5S» происходит в 5 этапов.

На первом этапе производится освобождение рабочего пространства от ненужных предметов. Все предметы, которые имеются на рабочем месте, рассортировываются на используемые и неиспользуемые. Все предметы, отнесенные к группе неиспользуемых, помечаются ярлыками и откладываются в специальную зону, отведенную для карантина. Если в ходе работы, понадобится предмет, находящийся в зоне карантина, то ярлык с предмета снимается и больше в зоне карантина не находится. Предметы, которые находятся в зоне карантина более месяца, утилизируются или перерабатываются.

Менталитет человека обычно таков, что избавиться даже от непотребной и неиспользуемой вещи обычно трудно. Она всегда оставляется на всякий случай. В

итоге рабочее место загромождается ненужными предметами, мешающими выполнять работу полноценно. Если избавиться от этих предметов, то качество труда и безопасность существенно повысятся.

На втором этапе устраняются любые проявления беспорядка при хранении рабочих предметов и приспособлений, инструментов. Все предметы должны соответствовать следующим требованиям: доступность; наглядность; безопасность.

В случае если на одном рабочем месте работает несколько смен, необходимо произвести порядок в рабочих предметах всеми сменами.

Целью третьего этапа является наведение чистоты на рабочем месте. В ходе уборки необходимо сделать акцент на источниках потенциальных проблем. Все имеющиеся проблемы необходимо регистрировать в специально отведенных контрольных листах. Одновременно назначаются ответственные за механизм информирования о проблемах и их устранения. При отличном выполнении работы, ответственные получают бонусы в виде дополнительных выходных дней и возможности уйти с работы пораньше.

В ходе четвертого этапа разрабатываются стандарты контроля и поддержания состояния порядка на рабочем месте. Все стандарты должны обязательно быть распространены на всех рабочих местах. В случае если понадобится, необходимо произвести обучение новым стандартам всех работников. Для контроля над соблюдением введенных стандартов необходимо производить ежемесячную аттестацию. Аттестацию проводит начальник отдела и предоставляет информацию руководителю. Для вновь принятых работников необходимо производить ознакомление и обучение стандартам. Для лучшего применения данной системы, можно ввести систему поощрения для лучших работников. Новые работники будут ознакомлены с системой «5S» начальниками соответствующих отделов.

На пятом, завершающем этапе, происходит непрерывное повышение эффективности введенных методов по поддержанию рабочего места в чистоте и

порядке. Деятельность по системе «5S» должна стать неотъемлемой частью рабочего дня и войти в привычку. Для положительной работы данной системы необходимо производить визуализацию полученных результатов при работе по системе «5S». Необходимо создать стенд, отражающий основные показатели работы предприятия. Руководство должно поощрять работников, предлагающих меры по совершенствованию действующих стандартов, различными угощениями, дополнительными выходными днями, короткими рабочими днями.

Для успешного функционирования системы «5S» необходимо обеспечить всеобщее вовлечение всех работников и руководителей предприятия. Каждый работник организации должен знать, что он состоит в команде, успех которой зависит от вклада каждого члена этой команды. Плюсом данной системы является то, что она не требует больших материальных затрат, и имеет хорошие показатели эффективности (производительность труда, качество продукции, повышение уровня корпоративной культуры).

Известно о многих компаниях, которые внедрили данную систему, например «Сбербанк России», Завод «Балтика-Ростов» (пивоваренная компания), Арсенал (ведущий контрактный производитель электроники, специализирующийся на выпуске телевизионной и бытовой техники, литье пластмасс и изготовлении пресс-форм). Данным компаниям удалось добиться серьезного улучшения качества продукции, снижения внутренних и внешних потерь по браку.

3.2 Оценка эффективности мероприятия

Определим величину затрат на реализацию проекта. Для создания тестов на определение интеллектуального, профессионального и качественного уровня кандидатов, потребуется приобрести изделия, представленные в таблице 11.

Таблица 11 – Предметы, необходимые для создания тестов

№	Наименование	Цена за ед., руб.	Количество, шт.	Итого, руб.
1.	Бумага потребительская	200	2	400
2.	Картридж для принтера Kyocera	500	1	500
Итого			3	900

Текст и основа тестов будет взята из интернета. Составлением тестов будет заниматься ассистент менеджера, за что получит единовременную доплату в размере 10000 руб. (с учетом НДФЛ работник получит 8700 руб.).

Для каждой вакансии составляется особый набор тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудника. Данная система позволит сэкономить время на поиске новых сотрудников и позволит допускать меньше ошибок при выборе кандидатов. Тесты раскрывают человеческие, интеллектуальные и профессиональные качества работников, что позволяет руководителю выбирать лучших.

Тестирование кандидатов на вакансии позволит выбрать лучших и сэкономить 40000 руб. (предполагается, что в 2018 году будет принято на работу 2 новых сотрудника, обучение одного сотрудника стоит 20000 руб.) на их дополнительное обучение.

Для осуществления производственной практики будут приглашаться студенты из ближайших Высших Учебных Заведений, получающие образование по соответствующим направлениям. Мест в компании «Телевидение и радио будет выделено 2.

Одно место в технологическом бюро и одно место в планово-распределительном бюро. На вакансии будут приниматься студенты, обучающиеся на последнем курсе Высшего Учебного Заведения.

Для устройства рабочего места студентов понадобится приобрести предметы, представленные в таблице 12.

Таблица 12 – Предметы для обустройства 2 рабочих мест для студентов

№	Наименование	Цена за ед., руб.	Количество, шт.	Итого, руб.
1	Стол письменный	1000	2	2 000
2	Стул	200	2	400
3	Компьютер	10000	2	20 000
Итого			6	22 400

Студенты будут приходить на работу по индивидуальному графику. Заработная плата каждого студента составит 9000 руб. в месяц (с учетом НДФЛ 7830 руб.). Расчёт будет вестись за 8 месяцев, так как 4 месяца студенты будут заняты написанием диплома. За 2018 год предприятие выплатит студентам: $9000 \times 8 \times 2 = 144000$ руб.

Студенты смогут выполнять несложную работу, на которую у основных сотрудников часто не хватает времени. Например, студенты могут распределить документы по соответствующим папкам, навести порядок в архивах. Данная работа не будет очень сложной для выполнения.

Студенты, успешно прошедшие практику, будут трудоустроены в компании «Телевидение и радио. Организация сэкономит на их тестировании и обучении при приеме на работу 44000 руб. (22000×2 чел.).

Рассчитаем экономический эффект от проводимых мероприятий.

Затраты (К) на проект сведены в таблицу 13.

Таблица 13 – Статьи затрат на внедрение мероприятий по подбору персонала

Статья затрат	Сумма, руб.
Проектирование и разработка тестов	900
Премия ассистента менеджера	10000
Обустройство рабочих мест студентов	22400
Заработная плата студентов	144000
Итого:	177300

Мероприятия в области подбора персонала положительно повлияют на уровень профессиональных навыков специалистов, за счет чего повысится качество работы и снизится процент брака.

Рассчитаем значение брака (Б) (в 2017 г. затраты на брак составили 1900000 руб.) при предполагаемом его снижении на 7% (на основании Приложения Б):

$$B = 1900000 \times (100 - 7) / 100 = 1767000 \text{ руб.}$$

Экономия по браку относительно 2017 г. составит:

$$Э = 1900000 - 1767000 = 133000 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от реализации мероприятий в области подбора персонала равен разнице между годовой экономией средств за счет осуществления проектных мероприятий и стоимостью этих мероприятий (3.1):

$$Э = P - K, \tag{3.1}$$

где P_i – экономия средств за счет реализации мероприятий;

K_i – затраты на реализацию мероприятий.

Суммарная годовая экономия средств за счет внедрения мероприятий в области подбора персонала сведена в таблице 14.

Таблица 14 – Статьи экономии по мероприятиям в области подбора персонала

Статья экономии	Количество	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
Обучение студентов	2	22000	44000
Тестирование при подборе сотрудников	2	20000	40000
Снижение брака			133000
Итого			217000

Экономический эффект будет равен:

$$Э = 217000 - 177300 = 39700 \text{ руб.}$$

В таблицу 15 внесем затраты, которые понесет предприятие при внедрении мероприятий, по усовершенствованию системы обучения.

Таблица 15 – Статьи затрат на вводимые мероприятия

№	Наименование	Цена за ед., руб.	Количество, шт.	Стоимость, руб.
1.	Ремонт помещения	100000	1	100 000
2.	Покупка и установка кондиционера	50000	1	50 000
3.	Куллер для воды	5000	1	5 000
4.	Письменные столы	1500	10	15 000
5.	Стулья.	200	20	4 000
6.	Учебная доска	2000	1	2 000
7.	Шкаф для книг, 2 шт (3000 руб. за шт.)	3000	2	6 000
8.	Учебная литература, 30 шт. (200 руб. за шт.)	200	30	6 000
Итого:				188 000

В таблице 3.5 статьи затрат рассчитаны на периодическое обучение всех сотрудников. Обучение сотрудников с помощью кейс методов не потребует никаких материальных вложений, так как все задачи будут взяты из интернета. Обучение будет проводиться в рабочее время, и не будет занимать больше 30 минут.

Использование метода Swadowing не повлечет никаких дополнительных затрат. На время отсутствия работника на рабочем месте, его обязанности будут разделены между остальными.

При использовании метода Secondment никаких затрат не будет, так как 2 сотрудника одновременно будут меняться своими рабочими местами.

Положительный экономический эффект от вводимых мероприятий обучения будет состоять из экономии на обучении сотрудников в ЦПК «Профессионал».

За аренду помещений в ЦПК «Профессионал» компания «Телевидение и радио» в год платит 240000 руб. (20000 руб. в месяц).

Экономический эффект будет равен:

$$\mathcal{E} = 240000 - 188000 = 52000 \text{ руб.}$$

Отразим все затраты предприятия в связи с изменениями в корпоративной культуре предприятия, в таблице 3.6.

Таблица 16 – Затраты на улучшение корпоративной культуры на 2018 г.

№	Наименование	Стоимость, руб.
1.	Стенд для отражения показателей эффективности	2 000
2.	Средства на организацию массовых мероприятий для сотрудников	100 000
3.	Грамоты, благодарности	10 000
Итого		112 000

Сплочение коллектива и объединение всех сотрудников для достижения высоких показателей работы может привести к снижению текучести кадров.

Оценка экономического эффекта от снижения текучести кадров определяется по формуле (3.2):

$$Stk = \Delta k_{tk} \times H \times S_{по}, \quad (3.2)$$

где Stk – экономический эффект от снижения текучести кадров;

Δk_{tk} – коэффициент, характеризующий снижение текучести кадров;

Текучесть персонала в 2017 г. была 25%, после реализации мероприятий в области корпоративной культуры и мотивации персонала, ожидаемое значение 15%, снижение составит 10%.

H – численность персонала предприятия, чел.;

$S_{по}$ – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб. на одного человека [21].

$$Stk = 0,10 \times 53 \times 25000 = 132500 \text{руб.}$$

Экономический эффект за год составит:

$$\mathcal{E} = 132500 - 112000 = 20500 \text{руб.}$$

С изменением корпоративной культуры и появлением нематериальных способов мотивации персонала увеличится активность труда, снизится число стрессовых и конфликтных ситуаций. На разбирательство конфликтов уходит определенное количество рабочего времени, а если конфликт сдерживается, не

«выплескивается» наружу, работники довольно часто думают об этом, тем самым, отвлекаясь от работы.

«5S» - это упорядоченный образ действий для организации и стандартизации рабочей среды. Хорошо структурированные условия работы облегчают труд и являются хорошим мотивирующим средством.

Система 5S улучшает эффективность работы, которая оказывает помощь в росте результатов и помогает идентифицировать себя с рабочим местом или рабочей системой.

Применение системы «5S» помогает в организации рабочего места и рабочей системы в целом через: сокращение потребности в том, что необходимо; установление того, где это необходимо и сколько из этого необходимо.

Благодаря использованию данной системы будут быстрее устраняться неполадки оборудования, так как каждый инструмент будет разложен по своим местам и его будет легко найти любому рабочему.

В компании «Телевидение и радио» в среднем в день переналадка оборудования происходит 1 раз. Время, затрачиваемое на переналадку, составляет 30 мин. Один час переналадки оборудования, обходится производству в 15000 руб. Итого в среднем в день компания тратит на переналадку 7500 руб.

Мероприятия по внедрению системы «5S» на производстве позволят сэкономить 5 мин. на каждой переналадке, т.е. 1 переналадка будет стоить 6250 руб.

Экономия за год составит:

$$Э = 1250 \times 365 = 456250 \text{ руб.}$$

Вложения во внедрение системы «5S» представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Смета затрат для внедрения системы «5S»

№	Наименование	Цена за ед., руб.	Количество, шт.	Стоимость, руб.
1.	Информационный стенд	2000	2	4 000
2.	Изолятор для неиспользуемого оборудования	2000	1	2 000

Окончание таблицы 17

3.	Ярлыки	3000	1	3 000
4.	Ящики для оборудования	500	8	4 000
5.	Контрольные листы (бумага)	200	1	200
6.	Угощения для поощрений	50 000	1	50 000
	Итого			63 200

Рассчитаем экономический эффект от внедрения системы «5S»:

$$Э = 456250 - 63200 = 393050$$

Рутинная работа негативно сказывается на настроении работника. Внедрение компьютерных программ, упрощающих процесс ввода и обработки данных, позволит свести к минимуму рутинную работу, сократить время обработки и поиска данных.

Для определения возможного экономического эффекта от внедрения системы автоматизированного учета материалов, воспользуемся следующими расчетами на основе оценки труда сотрудника при работе с документами по традиционной технологии.

Менеджер по сбыту эфирного времени компании «Телевидение и радио» выполняет в день 10 операций по поиску и расчетам различных документов.

Поиск одного документа занимает в среднем 2 минуты. В 2% случаев сотрудник не находит нужный документ, так как времени на распределение документов по порядку не хватает.

В случае если документ не был найден сразу, на его поиски тратится еще 2 минуты дополнительно.

Годовая зарплата менеджера по сбыту 336000 руб. в год.

Расчет экономии после внедрения автоматизированного учета материалов:

$$(10 \text{ раз/день} \times 2 \text{ мин.} + 10 \text{ раз/день} \times 2\% \times 2 \text{ минуты}) \times 1 \\ / (8 \text{ час.} \times 60 \text{ мин.}) \times 336000 \text{руб} = 14 280 \text{ руб.}$$

При внедрении электронной системы управления материалами экономия на одного сотрудника составляет 14 280 руб. Программой 1С: Предприятие будет

пользоваться также начальник управления, менеджер по производству, технолог, экономист и бухгалтер, контролер, менеджер по финансам.

Тогда экономия за 8 сотрудников в год составит:

$$\mathcal{E} = 14280 \times 8 = 114240 \text{руб.}$$

Затраты на внедрение программы и обслуживанию 1С: Предприятие для компании «Телевидение и радио» составят 60000 руб.

Экономический эффект от внедрения программы 1С: Предприятие:

$$\mathcal{E} = 114240 - 60000 = 54240 \text{руб.}$$

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В магистерской диссертации были выявлены проблемы кадровой политики в рамках анализируемой отдельной компании «Телевидение и радио». Как показали исследования, определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи.

Кадровая политика предприятия – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

В теоретическом разделе рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики на современном этапе. Определены ее сущность, цели, задачи, и этапы построения, выявлены критерии эффективности кадровой политики и факторы, влияющие на нее.

В аналитическом разделе проведен анализ кадровой политики компании «Телевидение и радио», а также анализ деятельности компании Телевидение и радио.

В проектно-расчетной части разработаны и экономически обоснованы рекомендации по совершенствованию кадровой политики компании «Телевидение и радио». Было разработано несколько групп мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики, такие как:

Мероприятия в области подбора персонала. Осуществление данного мероприятия потребует затрат в размере 217000 рублей, а экономический эффект от проведения данного мероприятия составит 39700 рублей.

Мероприятия в области обучения персонала.

Осуществление данного мероприятия потребует затрат в размере 240000 рублей, а экономический эффект от проведения данного мероприятия составит 52000 рублей.

Мероприятия в области корпоративной культуры и мотивации персонала.

Внедрение новых способов мотивации потребует затрат в размере 132500 руб. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 20500 рублей.

Внедрение на рабочих местах системы «5S». Затраты на проект потребуют минимальных вложений в размере 63200 руб. Ожидаемый экономический эффект от внедрения системы «5s» составит 393050 рублей.

Внедрение программы 1С: Предприятие. Затраты на проект потребуют вложений в размере 60000 руб. Ожидаемый экономический эффект от внедрения системы «5S» составит 54240 руб.

Суммарный экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составляет 559490 руб.

Все предлагаемые мероприятия не вредят окружающей среде и не приводят к нарушениям безопасности труд на предприятии.

Реализация данных мероприятий позволит повысить эффективность кадровой политики компании «Телевидение и радио», в результате чего предприятие получит положительный экономический эффект.

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что мероприятия, предлагаемые к проведению в компании «Телевидение и радио», положительно повлияют не только на экономическую ситуацию, но и приведут к улучшению межличностных отношений в коллективе. Новые методики обучения персонала позволят проводить занятия более продуктивно, с большей пользой для работников.

Награждая работников за эффективную, плодотворную работу, руководство компании «Телевидение и радио» повысит работоспособность, мотивацию персонала увеличит производительность труда, непосредственно связанную с конечными результатами работы. Давая возможность сотрудникам компании принимать участие в решении вопросов деятельности организации, персонал будет осознавать личную ответственность за общий результат деятельности предприятия.

С внедрением системы «5S» появится порядок на рабочих местах, что так же скажется на улучшении настроек рабочего персонала и уменьшит время на наладку оборудования, поиск необходимого инструмента или документации. Новые методы мотивации сотрудников позволят с минимальными затратами увеличить заинтересованность сотрудников к выполнению работы более качественно и быстро.

С появлением молодых сотрудников появятся новые идеи по модернизации процессов труда. Появление молодых сотрудников, обладающих более высокими навыками работы с компьютерами и подобным современным оборудованием, позволит решать рабочие задачи быстрее и помогать в этом сотрудникам старшего возраста. Программа 1С: Предприятие позволит выполнять рутинную работу сотрудников быстрее, что положительно скажется на настроении работников.

Возрастание роли кадровой политики в российских организациях вызвано коренными изменениями социальных и экономических условий, в которых они действуют. Однако политика управления персоналом отечественных предприятий сводится, в основном, к приёму и увольнению работников, оформлению кадровой документации, а этого недостаточно для эффективного ведения бизнеса в современных условиях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексеев, В.А. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов / В.А. Алексеев. - СПб.: Книжный мир, 2016. – 237 с.
2. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: учебное пособие для студентов вузов/ Давыдова Т.Ю., Шелобаев С.И. - Издательство: Юнити-Дана, 2017 г.- 288 с
3. Артемов, О.Ю., Архипова, Н.И., Ермакова, И.Н., Овчинникова, Н.В. Кадровый менеджмент / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. - М.: Приор, 2015. – 383с.
4. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие - Таганрог, Изд-во ТТИ ЮФУ, 2017 г. - 122 с.
5. Базаров, Т.Ю., Еремин, Б.Л. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М., Мастерство, 2015. – 560 с.
6. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов/ Ерёмкина Б.Л. – Издательство: Юнити-Дана, 2018 г. - 563с.
7. Брасс, А.А. Основы менеджмента: Учеб.пособие / А.А.Брасс. – Минск: Экоперспектива, 2016. – 320 с.
8. Вильф, О. Моя главная задача - успех компании. Справочник по управлению персоналом // О.Вильф.- 2015. - № 4. – 211с.
9. Волгин, А.П. Модин, А.А. Матиркина, В.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин, А.А. Модин, В.П. Матиркина. - М., 2015. – 254 с.
10. Воропаев С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация "Агрообразование". – Москва: КолосС, 2017 г. – 246 с.
11. Грачев, М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации / М.В. Грачев. - ЗМ. - М.: Дело Лтд, 2016. – 318 с.

12. Гугелев А. В. Инновационный менеджмент: учебник Издательство Дашков и К°, 2018 г. – 335 с.
13. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебное пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2017 г. – 365 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов - 7-е изд., испр. - Н. Новгород НИМБ, 2018 г. - 720 с.
15. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. Дэн С. Кеннеди. Альпина Паблишер, - 2015. – 288 с.
16. Иванкина Л.И. Управление персоналом - Изд-во Томского политехнического университета 2016 г. – 190с.
17. Иванцевич, Д.М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Гардарики, 2015. – 304 с.
18. Ижбулатова, О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // О.В. Ижбулатова. - 2015. - № 1. – 72с.
19. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд., прераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. -365 с.
20. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2016 г.
21. Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. Учебник для студентов /А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров. - М.: Дело, 2017. – 712 с.
22. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие: для студентов вузов / Г.Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М.: ИНФРА-М, 2018 г. - 158 с.
23. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова . – Москва: КноРус, 2016 г. – 499 с.
24. Лобанов, А.А, Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 2016. – 265 с.

25. Маслова, В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.
26. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: учебник по специальности "Менеджмент организации" Издательство Москва: Инфра-М, 2017 г. – 293 с.
27. Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. - 3-е изд., доп. и перераб - М.: Дашков и Ко, 2015 г. - 280 с.
28. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / под ред. Е Ветлужской. - М.: Экзамен, 2016. – 150с.
29. Мотивация. Оценка персонала (комплект из 2 книг). Ася Барышева, Екатерина Киктева, Марина Киселева. – Питер, 2015. – 464 с.
30. Папонова, Е. Ротация персонала: понятие и основные правила. Психологический аспект // Е. Папонова. - Кадры предприятия, 2015, - № 3. -112с.
31. Савлук, А. Н. Перспективный молодежный кадровый резерв государственной службы: вопросы формирования / А. Н. Савлук Власть, 2017 г. – 68 с.
32. Саубанова Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии. //Управление персоналом. 2015.- № 2. -С.115-118.
33. Семенов, А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 575 с.
34. Сурков, С. А., Трофимова, Е. Г. Управление персоналом / С.А. Сурков, Е.Г. Трофимова. - 2016. - № 17. – 123с.
35. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие/ Дятлов В.А. – М.: Дело, 2017 г. – 322с.
36. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред.А.Я. Кибанова. – 4-е.изд., доп. Перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015г. – 320 с.

37. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник по экономическим и техническим специальностям - Издательство Питер Пресс, 2015 г. – 442 с.
38. Фомина В.П. Основы менеджмента: учебное пособие/ Фомина В.П., Алексеева С.Г. - Издательство Московского государственного открытого университета, 2016 г. - 117с.
39. Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/ Шапиро С.А., Шатаева О.В. –М.: Гросс Медиа, РОСБУХ, 2018 г. – 468 с.
40. Шекшня с. В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2015, - 320 с.
41. Шекшня С. Россия: управление людьми и национальная культура. // Управление персоналом, 2015. - № 13. - С.38-44.
42. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента - К.: МАУП, 2015 г. - 280 с.

Приложение А

Анкета для экспертов

Мероприятия, предлагаемые к внедрению в компании «Телевидение и радио» в области подбора персонала:

прелиминаринг - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов;

тестирование кандидатов на работу;

brainteaser (интервью) – метод, позволяющий определить наличие аналитических навыков у соискателя, и показывает уровень его креативности и развитости мышления.

Мероприятия в области корпоративной культуры и мотивации персонала:

внедрение стендов, отражающих результаты работы организации;

проведение массовых мероприятий для сплочения коллектива;

проведение праздника «Лидерство»;

предоставлять лучшим работникам приоритет в построении графика отпусков, возможность расширения полномочий, возможность уйти с работы раньше или взять выходной, возможность учувствовать в деловых встречах с начальником;

угощения для работников;

встреча руководителя с сотрудниками для решения важных вопросов рабочего и личного характера.

Как изменится показатель текучести при внедрении данных методов? (« - » снижение значения текучести, « + » повышение значения текучести)

Приложение Б

Ответы экспертов на вопрос «Как изменится показатель брака при внедрении мероприятий в области подбора персонала?» представлены в таблице Б.1.

Таблица Б.1 – Оценка экспертами мероприятий в области подбора персонала

Эксперт	Мнение эксперта
«А»	- 7%
«Б»	- 6,5%
«В»	- 6,5%
«Г»	- 7,0%
«Д»	- 7,1%
«Е»	- 6,8%
«Ж»	- 7,0%
Среднее значение	- 7,0%

« - » снижение значения брака

« + » повышение значения брака

Приложение В

Ответы экспертов на вопрос «Как изменится текучесть кадров на предприятии при внедрении мероприятий в области корпоративной культуры и мотивации персонала?» представлены в таблице В.1.

Таблица В.1 – Оценка экспертами мероприятий в корпоративной культуре и мотивации персонала

Эксперт	Мнение эксперта
«А»	-9,55%
«Б»	-10,12%
«В»	-10,50%
«Г»	-9,50%
«Д»	-10,30%
«Е»	-9,50%
«Ж»	-10,50%
Среднее значение	- 10%

« - » снижение значения текучести;

« + » повышение значения текучести