

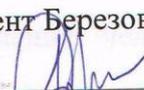
Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»

«Юридический факультет»
Кафедра «Государственного и муниципального управления и правового
обеспечения государственной службы»
Программа высшего образования
Направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.ю.н., доцент Березовский Д.В.



(подпись)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выполнил:

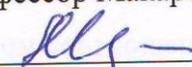
Гончарова А.Н., гр. ГМУ-42



(подпись)

Научный руководитель:

к.т.н., профессор Макарова Л.В.



(подпись)

оценка хорошо

Самара

2017

Оглавление

Введение	3
1. Управление человеческими ресурсами как категория.	7
1.1. Понятийно – категориальная база: человеческие ресурсы, персонал, кадры	7
1.2. Влияние качества человеческих ресурсов на деятельность организации	14
1.3. Сопоставительный анализ управления человеческими ресурсами в РФ и за рубежом	22
2. Краткая характеристика организации и разработка инструментальных средств для экспертизы исследования	30
2.1. Организационные и квалификационные структуры организации	30
2.2. Обзор существующих системы управления человеческими ресурсами в организации.....	34
2.3. Разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований	39
3. Экспериментальное исследование и разработка предложений по совершенствованию систему управления человеческими ресурсами.....	46
3.1. Экспериментальное исследование и обработка результатов	46
3.2. Анализ и причинно – следственная связь проблем, существующих в организации.....	51
3.3. Целеполагание в сфере управления человеческими ресурсами.....	57
Заключение.....	63
Список использованной литературы.....	65
Приложение	69
Приложение 1. Численность персонала в процентном соотношении – график	69
Приложение 2. Количество человек в процентном соотношении – график	69
Приложение 3. Уровень сформированности коллектива.....	69
Приложение 4. Оценка социально – психологического климата в коллективе	69

Введение

В конце XX столетия в экономически развитых странах возникла отличительная, для новой эпохи постиндустриального развития, новая стратегия управления предприятиями, фундаментом для которой стала ключевая роль человека в его деятельности.

Большая часть жизни человека протекает в сфере организованной трудовой деятельности. В данной ситуации управление человеческими ресурсами становится особо важным для руководства компаний и организаций. Оно оказывает прямое воздействие на процессы формирования, а также развития личностного потенциала и индивидуальных возможностей каждого из сотрудников, предоставляет им профессиональную реализацию, упрощает их адаптацию к внешним и внутренним условиям производственной среды.

Человеческие ресурсы организации приводят в движение, организуют обратную связь среди всех элементов производственной среды, в чем как раз – так и заключена их ключевая и стратегическая роль. В производственной системе все ресурсы связаны, но лишь в результате их полного взаимодействия экономическая эффективность может быть достигнута.

К человеческим ресурсам относится часть населения, которая наделена необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующих отраслях.

Важность мероприятий по совершенствованию управления человеческими ресурсами в нашем государстве несерьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода времени. Сейчас многие из государственных предприятий и коммерческие организаций не имеют базовых программ по системам управления человеческими ресурсами и управлению персоналом в целом. Хотя в то же время существует большой зарубежный опыт применения адаптационных техник, который лишь в последнее время стали перенимать отечественные кадровики в своей деятельности.

В условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы управления человеческими ресурсами еще больше возрастает.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что создавшаяся в нашей стране ситуация при изменении экономической и политической систем одновременно несет как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление человеческими ресурсами в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

В первой главе рассматриваются понятийно – категориальная база, а также мировой опыт управления человеческими ресурсами. Затронуты особенности управления человеческими ресурсами в различных странах и их отличие от отечественного опыта.

Во второй главе дан анализ организационно – квалификационной структуры отдела Управления кадрами и государственными наградами при Администрации Губернатора Самарской области, а также разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований в третьей главе.

В третьей главе проведены исследования по совершенствованию управления человеческими ресурсами, установлена причинно – следственная связь существующих проблем, а также приведено дерево целей как рекомендация для организации.

Объектом выпускной квалификационной работы являются человеческие ресурсы в организации.

Предмет выпускной квалификационной работы – совершенствование управления человеческими ресурсами в организации.

Цель – выбор методов совершенствования управления человеческими ресурсами в организации.

Для достижения поставленной цели, автором были сформулированы следующие задачи:

- 1) Изучение категориально – понятийной базы;
- 2) Рассмотрение влияния качества управления человеческими ресурсами на деятельность организации;
- 3) Составление сопоставительного анализа управления человеческими ресурсами в Российской Федерации и за рубежом;
- 4) Рассмотрение организационных и квалификационных структур организации;
- 5) Составление обзора существующих систем управления человеческими ресурсами в организации;
- 6) Разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований;
- 7) Обоснование экспериментальных исследований и обработка результатов;
- 8) Разработка причинно – следственной связи проблем, существующих в организации;
- 9) Формирование целеполагания в сфере управления человеческими ресурсами.

Основной информационной базой источников исследования являются труды М. Армстронга «Практика управления человеческими ресурсами», Мирошниченко А.Н. «Управление человеческими ресурсами организации», Карташова Л.В. «Управление человеческими ресурсами», Кибанова А.Я. «Управление персоналом организации», Трудовой Кодекс Российской Федерации, Федеральный Закон от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Федеральный закон "О специальной оценке условий труда" от

28.12.2013 N 426–ФЗ (последняя редакция), Постановление Правительства РФ от 22 января 2013 г. N 23 "О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов" (с изменениями и дополнениями на 1 июля 2016), а также различные электронные ресурсы.

Методологическую основу выпускной квалификационной работы составили сбор статистических данных, их обработка и анализ. Также методами исследования послужило анкетирование, обработка его данных и разработка причинно – следственной связи.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников и литературы.

1. Управление человеческими ресурсами как категория

1.1. Понятийно – категориальная база: человеческие ресурсы, персонал, кадры

Целью данного параграфа является изучение и рассмотрение понятийно категориальной базы.

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем развития общественного производства. Стоит отметить, что это понятие можно рассматривать в контексте как отдельно взятой организации, так и региона или же государства в целом.

Человеческие ресурсы предполагают потенциальные возможности человека в плане трудовой, интеллектуальной или физической деятельности.

В человеческих ресурсах, или «кадровом потенциале», выделяют следующие основные аспекты изучения: индивидуально – психологический (уровень личности); социально – психологический (уровень коллектива); социологический или социально – экономический (уровень общества и его подструктур) [12 с.511].

Управление человеческими ресурсами [6 с.18] можно определить, как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.

Функционирование деятельности любой организации или предприятия опирается на человеческий фактор, именно поэтому возникает причина в необходимости объективного регулирования данного процесса. Цель управления человеческими ресурсами состоит в эффективном использовании труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды [24 с.221]. Данный процесс заключается в умелой организации коллектива с количественной и качественной точки зрения, а также в грамотном умении использовать психологические приемы.

Как уже было сказано, люди являются основным ресурсом организации. Именно работники создают материальные ценности или оказывают услуги

производственного характера. Рабочие могут быть основными (участвуют в технологическом процессе создания основного продукта или услуги) и вспомогательными (работают в ремонтных, складских, транспортных подразделениях). К рабочим также относится младший обслуживающий персонал, который оказывает услуги, не связанные с основной деятельностью [9 с.480].

Служащие занимаются умственным, интеллектуальным трудом, осуществляют управление, выполняют административно – хозяйственные функции, бухгалтерские, юридические и другие виды работ.

Очень часто при в практике по управлению кадрами граница между такими понятиями как персонал и человеческие ресурсы размывается. Но не следует забывать, что это не одно и то же, поэтому нужно уметь четко разграничивать их [34 с.224].

Если мы говорим о кадрах, важно отметить, что к ним относятся только те работники, которые трудятся в организации на основании официально оформленных трудовых отношений. Но если мы говорим о персонале, то здесь стоит отметить, что к нему относится часть работников, принадлежащих к оперативному управлению, а также внештатные сотрудники [17 с.210].

Понятие человеческих ресурсов представляет собой намного более емкий и широкий термин, нежели персонал или кадры. Способности и потенциальные возможности человека касательно его физической, умственной и эмоциональной деятельности, с помощью которых он может эффективно участвовать в производственной деятельности – вот что представляет собой данный термин.

Рассматривая человеческие ресурсы и персонал с точки зрения управления, можно увидеть, что в случае человеческих ресурсов решаются глобальные долгосрочные задачи, а в плане персонала речь идет об оперативных программах [5 с.45].

Задача руководства компании или проекта при использовании человеческих ресурсов заключается в следующем [22 с.292]:

- выявление скрытых человеческих ресурсов в организации;
- правильная расстановка и перестановка кадров в соответствии с задачами.

Для этого в организации создаются базы данных навыков штатных и внештатных работников. Эти данные используются для распределения и оптимизации использования человеческих ресурсов в проектах.

Персонал (от лат. *persona* – личность) или штат (от нем. *staat* – государство) – постоянный состав работников какого – либо учреждения, образующих группу по профессиональным с указанием должностей и окладов, согласно присвоенных по каждой должности; совокупность всего состава работников на предприятии, занимающихся трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не занятых в трудовой деятельности предприятия в связи с различными причинами (болезнь, отпуск, присмотр за ребёнком и т.д.); комплекс трудовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия и которые необходимы для выполнения установленных функций и задач, достижения целей деятельности и перспективного развития [39 с.145].

В трудовом законодательстве Российской Федерации также используются термины – «кадровый состав» или «кадры», имеющие аналогичное значение таким терминам, как «персонал» и «штат».

Штат предприятия подразумевает совокупность работников конкретных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, сосредоточенных на достижении целей предприятий и каких – либо собственных целей.

Следовательно, для эффективного построения трудового потенциала, персонал должен соответствовать ряду показателей [8 с.15]:

- психофизический фактор (выносливость, состояние здоровья, работоспособность, тип характера и нервной системы, способности и склонности человека);
- социально – демографический фактор (пол, возраст, семейное положение);
- квалификационный фактор (трудовые навыки, уровень образования, интеллект, профессионализм, творческие способности);
- личностный фактор (нравственность, ценностные ориентации, мотивация, дисциплинированность, отношение к труду).

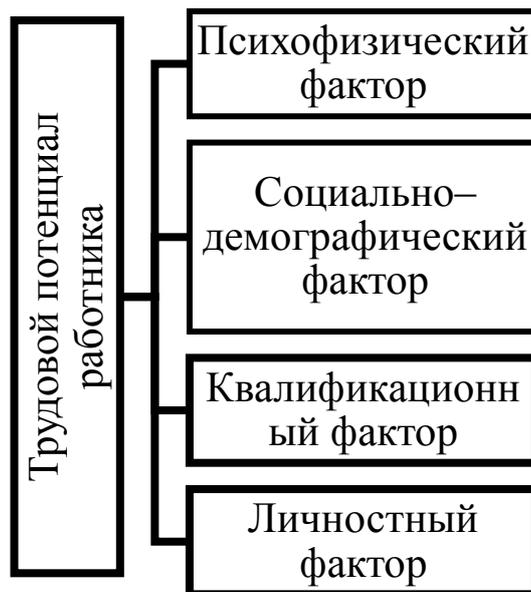


Рисунок 1– Основные составляющие элементы трудового потенциала.

Управление персоналом – это разработка и реализация кадровой политики, посредством обеспечения социального равенства и партнерства, а также создания доверия между наемным работником и работодателем [14 с.124].

Управление персоналом включает следующие этапы [35 с.318]:

- планирование потребности в персонале;
- подбор и отбор персонала;
- трудовая адаптация персонала – постепенное включение работника в процесс производства;
- обучение и развитие персонала – на сегодняшний день это один из основных компонентов, т.к. современная экономика постоянно развивается: происходит совершенствование производства, учета и отчетности, следовательно, современный работник предприятия должен постоянно повышать, а также совершенствовать свой личностный рост и уровень образования.

Управление талантами (англ. talent management) – совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации [31 с. 109].

Термин управление талантами, который возник в 1990 – е годы, представляет собой деятельность в области управления персоналом, направленную на привлечение креативных сотрудников в инновационный процесс, формирование творческих стимулов, а также развитие творческого потенциала у них. Этот термин был придуман Дэвидом Уоткинсом из Softscape, который впервые использовал его в статье, опубликованной в 1998 году и в дальнейшем получившим развитие в его книге «Системы управления талантами» в 2004 году, но связь между развитием человеческих ресурсов и эффективностью организационной структуры была признана уже в 1970 – х годах.

Во многих технологически продвинутых компаниях, таких как Microsoft и Cisco Systems появилось множество сотрудников миллионеров и начались споры о том, каким же образом удержать в компании материально независимых, молодых и талантливых сотрудников.

Многие компании прилагают огромные усилия для привлечения новых талантов, однако, забывают о тех талантах, которые уже трудятся у них. Они не тратят столько же времени и средств на удержание и развитие талантов, сколько на поиск новых. Концепция управления талантами должна представлять собой часть повседневной бизнес – стратегии любой компании на всех ее уровнях. Линейные руководители несут ответственность за профессиональное развитие и усовершенствование навыков и способностей своих непосредственных подчиненных. Внутренние отделы предприятия должны свободно обмениваться между собой информацией, которая необходима для достижения поставленных целей. Концепция управления талантами предусматривает:

- поиск, привлечение, рекрутинг и адаптацию квалифицированных кандидатов;
- управление и определение конкурентоспособной заработной платы;
- обучение и развитие талантов;
- управление производительностью;
- программы сохранения кадров;
- продвижение по службе.

Политика управления талантами может поддерживаться технологиями HRIS (информационные HR– системы) или HRSM (системы управления HR). Современные техники также используют инновационные методологии управления, базирующиеся на компетенции, с целью реализации долгосрочных проектов.

В сфере управления талантами, сотрудника можно оценить по двум критериям:

- производительность;
- потенциал.

Степень производительности труда всегда служила неким стандартом, инструментом измерения оценки рентабельности сотрудника. Тем не менее, сфера управления талантами концентрируется на развитии возможностей сотрудников с помощью обучения, развития навыков и повышения профессиональной ответственности. Термин «управление талантами» часто ассоциируется с «управлением на основе компетенций». Компетенция включает в себя знания, навыки, опыт и личностные качества (модели поведения). Новые технологии предусматривают создание некоего фундамента компетенций для организации, в которой заключен словарь компетенций для создания должностных инструкций.

Рынок таланта (Talent Marketplace) – это стратегия обучения и развития сотрудников внутри организации. Практика показывает, что активные сотрудники, которые показывают наиболее продуктивный результат, имеют возможность сами выбирать проекты и задания (American Express, IBM), работа над которыми, предполагает большую финансовую прибыль, в сравнении с конкурентами.

Необходимость в сокращении расходов одна из «головных болей» для современных предприятий. В подобных ситуациях система управления талантами играть роль как средства оптимизации производительности каждого сотрудника в частности, а кроме того, организации в целом. Но как было уже замечено выше, на многих отечественных предприятиях концепция управления человеческим капиталом только начинает развиваться.

С целью разработки точной стратегии управления талантами и увеличения осведомленности об имеющихся в наличии сотрудниках и их потенциальных

талантов, на предприятиях должна осуществляться практика совещаний, приуроченных к проблемам оценки талантов, которые, в свою очередь, смогут в быстром режиме организовать и подготовить компании к различным изменениям: слиянию, расширению либо сокращению персонала. «Обзор талантов» рассчитан для изучения текущего состояния капитала талантов и предстоящих потребностей преемника организации в будущем.

Совещания, которые приурочены для обзора талантов, считаются значимой составляющей частью общего процесса управления талантами. Их прямое назначение состоит в обсуждениях деятельности и карьерного потенциала сотрудников, установления зон риска, выявления лидеров и правопреемников, а также формирования планов действий для подготовки сотрудников для их будущих ролей с на предприятии [33 с.70].

Управление человеческим капиталом – это воздействие на процессы его жизненного цикла, осуществляемое в соответствии со стратегией определенного предприятия с целью повышения его конкурентоспособности в инновационной экономике [13 с.180]. Ключевыми проблемами управления человеческим капиталом организации являются: повышение роста ценности этого капитала, непрерывности его кругооборота, взаимодействие среди различных его элементов, а также эффективность вложений в человеческие активы. Сущность функций управления человеческими активами в жизненном цикле организации определяется:

- определение потребности организации в человеческих активах и инвестициях в них на основе исследования внешней и внутренней среды, в том числе ее инновационного потенциала;
- разработку стратегии инвестирования в человеческий капитал и развитие необходимых ресурсов в соответствии с инновационной стратегией организации;
- отбор проектов для инвестирования в человеческие активы (какие – либо проекты формирования человеческого капитала за счет внешних и внутренних источников, проектов развития человеческих ресурсов, развитие и сохранение знаний и навыков персонала, их преобразование в интеллектуальные активы организации);

- реализацию и мониторинг эффективности перечисленных проектов;
- подготовку решений о своевременном выходе из неэффективных проектов и реинвестировании средств.

Целью для оптимального использования ресурсов, направляемых на инвестирование в человеческий капитал, служит определение приоритетных направлений инвестиций [19 с.340]. Поэтому для этого могут быть затронуты такие аспекты, как количественные факторы успеха организации, на результативность которых оказывают влияние инвестиции в человеческий капитал, эффективность инвестиционных процессов, их значимость для заинтересованных в деятельности организации сторон.

Различные стадии жизненного цикла человеческого капитала организации, в которых реализуются инвестиционные процессы, можно разделить на три группы: процессы формирования, развития и сохранения человеческих активов. Приоритетность инвестиций становится выше от роста факторов успеха организации, влияние на которые оказывает каждая группа процессов.

Рассмотрев подробно все понятия в сфере управления человеческими ресурсами, мы можем сказать, что между ними тонкая грань. Не стоит недооценивать нюансы каждого, а также нужно уметь их различать, чему и был посвящен данный параграф.

1.2. Влияние качества человеческих ресурсов на деятельность организации

Управление человеческими ресурсами (УЧР, или HRM – от англ. human resources management) представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями [30 с.160]. Цель человеческих ресурсов – обеспечение использования сотрудников компании, т.е. оптимизировать каждый из них таким образом, чтобы работодатель имел возможность получения максимальной выгоды от их знаний и способностей, а работники – максимально удовлетворены в своей деятельности как материально, так и психологически. Управление человеческими ресурсами базируется на

достижениях трудов по психологии, а также использует технологии и процедуры, в совокупности, именуемые «управление персоналом». Управление персоналом занимается комплектованием штата организации, удовлетворением нужд сотрудников, создание правил и процедур, которые определяют взаимоотношения между организацией и ее работником.

Цели подсистемы управления формированием человеческих ресурсов заключаются в следующем [28 с.84]:

- обеспечение предприятия соответствующими кадрами;
- создание условий для максимальной реализации способностей работников.

Задачи подсистемы управления формированием человеческих ресурсов заключаются в:

- прогнозировании и планировании потребности в работниках;
- анализе спроса и предложения на рынке труда;
- привлечении, подборе и отборе кадров;
- подъеме эффективности выполняемых работ;
- повышении качества деятельности работников и организации в целом;
- постоянном росте уровня жизни работников.

В разработке целевой программы развития заключается сущность подсистемы управления. Целевая программа охватывает весь персонал и является составной частью основной программы развития организации.

Залогом достижения стоящих перед организацией целей является рациональное использование имеющихся у нее в распоряжении ресурсов, к которым относятся и человеческие ресурсы. Этого можно достичь путем приближения производственных целей сотрудников к общеорганизационным целям.

Менеджер должен руководствоваться рядом условий успешного управления человеческими ресурсами. К ним относятся [25 с.17]:

- обоснованность, четкость и реальность поставленных целей;
- комплексный подход к анализу управления человеческими ресурсами;
- взаимосвязанность различных этапов работы организации;
- обеспеченность видами ресурсов;

- соответствие уровня квалификации и профессионализма сотрудников выполняемой работе;
- контроль со стороны руководителя за реализацией стратегического плана;
- внедрение и использование современных технологий;
- правильное делегирование полномочий;
- создание более гибких условий труда.

Выделяются следующие факторы, позволяющие оценить профессионализм управления человеческими ресурсами [11 с.9]:

- профессиональная подготовка работников;
- компетентность и мотивация профессиональной деятельности;
- организационная среда реализации профессионализма.

Рассмотрим основные типы управления, в которых нашли отражение основополагающие принципы современной концепции управления человеческими ресурсами (рис.2.) [15 с.187].



Рисунок 2 – Основные типы управления.

Процесс управления по результатам можно определить как процедуру, ориентированную на результат поставленных проблем и задач, в которой: поддержка процесса планирования формируется в различных промежутках времени стремления организации и ее сотрудников (другими словами, требования к

результатам и ожидаемые результаты); настойчивая реализация проектов подкрепляется ежедневным управлением процессов, людьми и окружением; итоги оцениваются с целью принятия последующих решений, которые ведут к проведению будущих мероприятий.

Управление посредством мотивации основывается на изучении нужд, интересов, каких – либо индивидуальных предпочтениях работников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровая политика в таком случае ориентирована на реализацию человеческих ресурсов, укрепление морально – психологического климата, на развитие социальных программ.

В преуспевающих фирмах развитых стран мира практическое применение нашли себе различные мотивационные модели, разработанные в управленческой науке. Из числа традиционных моделей можно выделить:

– рациональная мотивационная модель – материальные стимулы, как средство награждения или взыскания по результатам работы;

– мотивационная модель самореализации – оптимизация внутренних активов сотрудника с помощью самовыражения, творчество в труде, признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;

– мотивационная модель сопричастности (соучастия) – стимулы посредством сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий.

Модель рамочного управления характеризуется самостоятельностью принятия решения сотрудником в пределах заранее установленных границ (рамок). Границы создаются с целью ограничения важности процесса, непредсказуемости его исхода или нормами, которые нельзя нарушать.

Методика рамочного управления подразумевает последующую очередность операций: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя.

Управление на основе делегирования полномочий подразумевает передачу подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, то есть это перевод задач на более низкий уровень. Такая модель управления часто называется Бад – Гарцбургской моделью (основоположник – профессор Р. Хен, работавший в немецком городе Бад – Гарцбург. По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведения сотрудников через «руководство в единстве с сотрудниками». Главным достоинством гарцбургской модели управления человеческими ресурсами является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности и трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации.

Модель партисипативного управления базируется на предпосылке: если сотрудник участвует в делах организации, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и продуктивно. С точки зрения управления человеческими ресурсами работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации. На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции.

Кроме выплачиваемой заработной платы, затраты работодателя на работников характеризуются еще некоторыми расходами. К ним причисляются такие расходы, как затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.д. Но с другой стороны, работодатель получает больше, чем тратит. Человеческие ресурсы полезны для работодателя тем, что именно они создают весь совокупный доход для него. Именно эта способность определяет «ценностной» аспект использования человеческих ресурсов. Величина дохода работодателя напрямую зависит от индивидуальной производительности каждого из сотрудников, продолжительности выполнения и результативности. Например, квалифицированный работник с крепким уровнем здоровья, тягой к обучению и имеющий мотивацию принесет организации доход, которым будет определяться его ценность в фирме.

Также как для организации, управление человеческими ресурсами является важным фактором для государства, независимо от того, в какой системе оно существует. От людей на территории государства зависит его экономика, инфраструктура, уровень жизни, т.д. Как государство заботится о своих гражданах, так и граждане, будучи человеческими ресурсами своего государства, являются поддержкой и фундаментом для своей страны. Поэтому необходимо знать общеметодологические подходы к управлению персоналом [27 с.51].

Изучению проблемы управления человеческими ресурсами посвящены многие труды и исследования в экономически развитых странах [7 с.200]. В США дисциплину «Управление человеческими ресурсами» преподают примерно в 200 вузах. Во многих крупных корпорациях среди кадровиков 30% имеют степень магистра, и этот процент в настоящее время имеет тенденцию к росту. Японцы, из – за местности проживания, всегда знали, что их выживание зависит не от природных, а от человеческих ресурсов. Сами японцы говорят, что у них есть лишь одно богатство, коим являются люди.

При всем многообразии, ресурсы традиционно подразделяются на три основные группы:

- натуральные или природные (земля и др.),
- материальные капитал;
- человеческие труд.

Управление ресурсами лежит в основе управления организацией. Управление любой организацией имеет предрасположенность к управлению людьми, наравне с управлением природными и материальными ресурсами. Тем не менее, исходя из человеческих особенностей, люди в свою очередь, отличаются от каких–либо других видов ресурсов. Именно эти особенности предполагают применение других видов методов для управления. В процессе управления следует учитывать специфику человеческих ресурсов. Она выражается в следующем [26 с. 134]:

Во – первых, у людей есть интеллект и разум, в отличие от машин, следовательно, реакция на внешние факторы воздействия – осмысленная, а не

механическая. То есть, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним и имеет характер обратной связи.

Во – вторых, из – за обладания разумом, люди имеют предпосылки к непрерывному совершенствованию, тягу к знаниям и развитию. В нынешних обстоятельствах научно – технического прогресса, когда технологии, а наравне с ними и профессиональные навыки становятся неактуальными в связи с постоянными сменами стандартов и прочего, стремления сотрудников к постоянному самосовершенствованию и развитию предполагает собой значительный и продолжительный источник увеличения результативности деятельности любой организации.

В – третьих, процесс трудовой жизнедеятельности человека в среднем составляет от 30 до 50 лет, поэтому взаимоотношения работника и организации носят довольно продолжительный характер.

В – четвертых, люди в организацию приходят сознательно, имея определенные цели и амбиции, нежели материальные или природные ресурсы.

Заключительные годы XX столетия, которые характеризуются ускорением научно – технического прогресса, последующим формированием рыночных отношений и существенным усилением конкурентной борьбы обуславливают постановку новых задач перед экспертами в сфере управления человеческими ресурсами.

Данные задачи сводятся к следующему [29 с.320]:

- разрешение проблемы в соответствии степени квалификации работников по отношению к требованиям нынешней экономики, где навыки достаточно быстро становятся неактуальными;

- повышение профессиональной подготовки специалистов по управлению персоналом на различных уровнях организационных структур и областях деятельности;

- выявление талантов среди участников хозяйственной деятельности;

- объективная оценка результатов труда среди управленческого персонала и др.

В современной системе органов управления особую роль играют звенья в организациях, осуществляющие функции службы управлений персоналом.

Они выполняют такие функции, как [38 с.315]:

- прогнозирование потребности в кадрах, работающих;
- планирование количества и качественной структуры кадров в подразделениях предприятия;
- поиск квалифицированных кадров;
- проведение конкурсов на вакантные места;
- аттестация поступающих на работу;
- организация процесса адаптации новых сотрудников;
- организация обучения персонала;
- выработка рекомендаций для повышения квалификации;
- организация переподготовки персонала;
- организация подготовки руководящих кадров и ряд других.

Отделы по управлению человеческими ресурсами современных организаций уделяют внимание широкому спектру вопросов, играя таким образом ключевую роль в развитии организации. Отдел человеческих ресурсов является функциональным подразделением организации, занимающейся вопросами управления персоналом.

Тем самым человеческие ресурсы как бы «уравниваются в правах» с финансовым и основным капиталом. Концепция «человеческих ресурсов» прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов [16 с.56]. Когда работодатель имеет дело с рынком, где доминирует избыточная рабочая сила, низкоквалифицированный персонал или же соответствующей финансовой конъюнктурой, тогда концепция поворачивается другими гранями и практически соединяется с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда. Наличие многочисленных примеров больших долгосрочных инвестиций и крупных координационных усилий организаций в части подбора, подготовки и развития персонала, а также создания условий для повышения производительности

труда только доказывает всеобщую норму, в соответствии с которой кадровая политика организаций определяется финансовой оценкой эффективности произведенных расходов. Выбор стратегии кадровой работы обусловлен реальными критериями функционирования организаций. Те же, в свою очередь, в значительности обусловлены функционирующим устройством государственно – монополистического регулирования.

Рассмотрев влияние качества человеческих ресурсов на деятельность организации в целом, мы можем сказать, что во многом их функционирование зависит от ее стратегии. Насколько организация заинтересована в своих работниках зависит результат ее деятельности, а также эффективность и производительность каждого сотрудника.

1.3. Сопоставительный анализ управления человеческими ресурсами в РФ и за рубежом

Во всем мире многочисленные организации ощущают необходимость в привлечении, мотивации, аттестации и контроле рабочего персонала. Ключевые отличия в практике управления человеческими ресурсами во многих странах обусловлены следующими факторами [23 с.80].

Культурные факторы обусловлены отношением сотрудника к рабочим обязанностям, представления о его взаимоотношениях внутри его рабочей группы, понятия справедливости и честности в различных трудовых моментах, а также роль заработной платы и прочих видов материального вознаграждения как факторов мотивации. В после что культурные факторы становятся все менее важными в бизнесе, так как успешное управление бизнесом все больше зависит от технических аспектов, свободных от влияния культуры конкретных народов.

Законодательные основы – в разных странах существенно различаются законы и инструкции по предоставлению равных возможностей в области занятости, порядок увольнения, охрана здоровья и техника безопасности на производстве,

защита прав временных работников и тех, кто занят неполный рабочий день, а также многие другие ключевые факторы, определяющие трудовые отношения.

Экономическое положение страны, например, уровень безработицы, темпы экономического роста, степень жесткости конкуренции на внутренних рынках. Интенсивная конкуренция заставляет компании применять гибкую трудовую практику и постоянно изыскивать новые методы управления человеческими ресурсами, которые могли бы способствовать завоеванию компанией конкурентной мощи.

По данным Евростата (статистической службы Европейского союза), около 15% всех рабочих ЕС имеют трудовые контракты на работу неполный рабочий день. Это наиболее характерно для женщин (около 30% женщин – работниц занято на основной работе неполный рабочий день – тогда как для мужчин – работников этот показатель составляет всего 5%).

В ряде стран ЕС осуществляется жесткий контроль за работой в ночную смену. Кроме того, в некоторых странах установлен минимальный размер доплаты к основной ставке заработной платы за сверхурочную работу [32 с.440].

Американская практика управления человеческими ресурсами придает огромное значение инициативе и ответственности работника, отбору и продвижению персонала, базирующихся на достоинствах и плюсах работника, предположении, что работник должен и желает быть лояльным к нанимающей его организации, а также на готовности уволить сотрудников, чья работа не соответствует установленному уровню [36 с.300]. Мотивация работников очень часто прямо пропорциональна вознаграждениям и взысканиям. По сравнению с другими странами, в американских компаниях наблюдаются открытые вертикальные и горизонтальные коммуникации, а также относительно неформальный характер взаимоотношений как среди работников, так и работников с начальством.

В Японии компании не являются просто организациями, ориентированными на получение прибыли [10 с.92]. Организации в своих отношениях с работниками выходят намного дальше стандартных трудовых отношений.

Собственно, в связи с этим каждая японская фирма обладает собственной корпоративной философией, упор в которой делается на такие понятия, как искренность, гармония, сотрудничество, вклад в улучшение жизни общества.

В Японии базовая стратегия и практика управления человеческими ресурсами состоит в следующем:

- обязательство обеспечения занятости на период всей трудовой жизни (пожизненный найм);
- проектирование философии и целей организации на отдельного ее работника;
- воспитание у работников чувства сопричастности и принадлежности к вполне определенной корпоративной структуре;
- тщательный отбор нового персонала и интенсивное вовлечение новичков в существующую в корпорации систему ценностей (адаптация);
- оплата труда в соответствии с выслугой лет;
- компанейские профсоюзы;
- внутрифирменный рынок рабочей силы;
- внутрифирменное производственное обучение;
- ротация системы коллективного подряда и коллективного принятия решений;
- внутрифирменное социальное обеспечение;
- системы совместных консультаций рабочих и предпринимателей;
- кружки контроля качества.

За последние годы японский подход к трудовым отношениям привлекает все больше внимания, что объясняется впечатляющими успехами, достигнутыми японской промышленностью, и резким контрастом между манерой управления в японских индустриях по сравнению со странами Запада. Также, создается впечатление, что японские компании сумели достичь доверия в сотрудничестве с иностранными сотрудниками даже в странах, где рабочие инциденты являются обычным делом.

Суть японской практики состоит в организации деятельности на основе рабочих групп, которым предоставляется относительная самостоятельность в решении проблем при выполнении задач, подразумевая под этим взятие на себя ответственности за качество результатов своего труда. Каждая команда получает четкие указания от других производственных подразделений, а также ими самими устанавливается интервал времени, за которое они произведут продукт и требования к его качеству.

Несмотря на значительные согласия при принятии решений на уровне рабочего места, японские компании не упускают мелкие нюансы и во многих аспектах являются высокоавторитарными. Они призывают к строгому соблюдению правил, определенных компанией, а также безоговорочного соответствия ее культурным нормам. Тем не менее, влияние авторитарности ограничивается вопросами, решение которых необходимо для обеспечения жизнеспособности компании и ее преуспевания.

Согласно сравнительному менеджменту, корейская модель в основном сопоставляется с японской моделью, реже – с американской, а еще реже – с европейской или китайской моделями менеджмента. Понимание корейского стиля менеджмента, его специфики и отличий важно для иностранных, в том числе российских, компаний, ищущих деловых партнеров в Азиатско – Тихоокеанском регионе для организации совместных предприятий и стратегических альянсов.

Несколько десятилетий первой половины XX в. (до конца Второй мировой войны) Корея была японской колонией, что сыграло не последнюю роль в формировании и развитии современной корейской управленческой системы. Данное влияние является характерной особенностью организационных структур корейских фирм вплоть до непосредственного копирования японских организационных структур [37 с.224].

В своем экономическом развитии в 1970 – 1980 – х гг. Корея рассматривала Японию как доминантную модель. Как и японское, корейское правительство проводило активную политику регулирования частного сектора, оказывая влияние на процентные ставки и валютные курсы, поддержку инвестиционных проектов

предприятий. Рост экспорта был национальной экономической стратегией Кореи до конца 80 – х годов. Правительство в целях стимулирования экспорта гарантировало значительные поощрения в виде низких процентных ставок по долгосрочным кредитам, экспортных субсидий и прямой поддержки при вступлении в некоторые привлекательные отрасли. Благодаря такой поддержке избранные компании стали развиваться гораздо быстрее других и осуществлять масштабную диверсификацию. Образовавшиеся в результате чеболи были похожи на довоенные японские дзайбацу. Прямое и косвенное влияние Японии, а также традиции конфуцианства и буддизма дают основание говорить о сходстве японского и корейского менеджмента.

Я. Ли и соавторы рассмотрели две гипотезы:

- по мере роста размеров фирм корейская система менеджмента будет сближаться с японской системой и постепенно стили менеджмента крупных корейских компаний будут становиться все больше похожими на японские фирмы;

- то же самое будет происходить по мере роста интернационализации (масштабов международной деятельности, измеряемых долей экспорта в общем объеме продаж) корейских компаний.

Обе гипотезы были подтверждены исследованиями; рост и интернационализация компаний являются движущими силами конвергенции стилей менеджмента между корейскими и японскими фирмами, причем скорее на региональном, нежели на глобальном уровне.

Вместе с тем одну модель от другой отличают ряд особенностей, среди которых наиболее заметными являются следующие:

- практика пожизненного найма является более гибкой в корейских фирмах, в которых увольнения работников более привычны, и работники могут менять место работы более свободно по сравнению с японскими фирмами;

- топ – менеджмент в корейских фирмах склонен к авторитаризму и единоличному принятию важных решений;

- большинство крупных корейских фирм, входящих в состав чеблей, управляются членами семей их основателей.

В ряде исследований обнаружено, что по сравнению с японцами, корейцы более индивидуалистичны, ибо «Я» у них сосуществует с «Мы». Кроме того, кровное родство является серьезным основанием для занятия должностей. Такие различия могут свидетельствовать о том, что из – за индивидуалистическими и иерархическими особенностями культуры в корейском менеджменте не может быть достигнута та степень «группизма», которая свойственна японской модели. Этот вывод, однако, расходится с оценками индивидуализма и коллективизма, полученными в исследованиях Хофстеде. В соответствии с результатами Хофстеде получается, что для корейской культуры характерен коллективизм, ассоциирующийся с семейственностью и клановостью.

К другим особенностям корейской деловой культуры относятся [18 с. 430]:

- высокая дистанция власти и авторитаризм (значение индекса Хофстеде);
- высокий уровень избегания неопределенности.

Кроме того, исследователи отмечают относительно высокую контекстуальность культуры, так как считается, что корейцы предпочитают получать информацию, полагаясь больше на личные и семейные связи либо на доступные неформальные источники.

В России имеются свои особенности управления человеческими ресурсами [20 с.37]:

- практика принятия кадровых решений – отсутствие формализованной процедуры принятия кадровых решений на альтернативной основе (нечеткая постановка целей и задач, размытые критерии принятия решений, отсутствие взвешенного анализа различных альтернатив). Преобладание волевых решений, основанных на интуиции. Исключительно велика роль руководителя в принятии кадровых решений. Во многих случаях не проводится оценка эффективности принимаемых решений;

- стратегическое планирование – миссия организации зачастую не осмыслена, отсутствует четкая стратегия и кадровая политика, нет увязки ее с целями и задачами организации в целом. Концентрация внимания преимущественно на текущих оперативных вопросах;

– отношения занятости – ориентация на долговременную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая трудовая мобильность;

– практика подбора – политика в области набора и отбора кадров часто не формализована. В большинстве случаев решение принимается на основе личного расположения и интуиции непосредственного руководителя. Высоко ценятся лояльность к руководителю и коллективистские наклонности;

– продвижение и карьера – в большинстве организаций четко не установлены формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий. Планирование карьеры не ведется. Успех часто зависит от умения установить доверительные отношения с руководством и добиться его личной поддержки;

– проектирование работ и регламентация труда – наличие большого числа правил, норм и предписаний, в то время как работники часто живут и работают на основе неписаных правил, стихийно складывающихся в каждой организации, поэтому очень велика роль сложившейся в организации корпоративной культуры;

– оценка работы персонала и его стимулирование – оценка и стимулирование во многих случаях построены на результатах работы коллектива, так как на протяжении длительного времени преобладали уравнивательные тенденции в оплате труда;

– мотивация – ощущение гарантий занятости, стабильности, принадлежности к коллективу высоко ценятся. Зачастую они даже берут верх над желанием рисковать в поиске более высокого заработка, но менее стабильных условий оплаты и занятости;

– взаимодействие – многие работники предпочитают работать в команде. Развито чувство взаимопомощи и сотрудничества, однако процедуры эффективного взаимодействия, как правило, не отработаны, обмен информацией организован неудовлетворительно.

Также в Российской Федерации имеет быть место практика реализации обязанностей работодателя по обеспечению безопасности работников в процессе их трудовой деятельности и прав работников на рабочие места, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда [2]. Это регулируется в

специальных федеральных законах, а также постановлениях. Так, например, в России проекты профессиональных стандартов могут разрабатываться объединениями работодателей, работодателями, профессиональными сообществами, саморегулируемыми организациями и иными некоммерческими организациями с участием образовательных организаций профессионального образования и других заинтересованных организаций [4]. Ведь профессиональные стандарты играют не последнюю роль в управлении человеческими ресурсами: при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, установлении систем оплаты труда с учётом особенностей организации производства, труда и управления – работодатель учитывает все эти факторы. Они помогают будущему работодателю определить, какой именно работник нужен ему на предприятии и с максимальной выгодой подобрать сотрудника.

Рассмотрев практики управления человеческими ресурсами в разных странах и в Российской Федерации, мы можем сделать вывод о том, что модели существенно отличаются.

Если рассматривать опыт Азии (Япония, Южная Корея), то у них доминирует система пожизненного найма, коллективизм и воспитание чувства патриотизма к организации, в которой они трудятся. В Америке отдается предпочтение достоинствам и плюсам работника, а также осуществляется практика неформального характера взаимоотношений работников с начальством.

В России зачастую практика в области набора и отбора кадров часто не формализована, во многих фирмах не ведется планирование карьеры, но плюс в том, что развит командный дух и есть гарантии защищенности.

2. Краткая характеристика организации и разработка инструментальных средств для экспертизы исследования

2.1. Организационные и квалификационные структуры организации

Целью данного параграфа является рассмотрение организационных и квалификационных структур организации.

Если говорить об организационной структуре, то следует отметить, что это так называемая схема организации, показывающая, кто руководитель, а кто – подчиненный. Она подробно описывает, как и кем принимаются решения, как они осуществляются. Организационная структура четко разграничивает полномочия среди сотрудников организации, одновременно связывая их и описывая функционал действий. Благодаря ей формируется коллектив, полномочия каждого в команде и распределение обязанностей.

Квалификационная структура описывает взаимосвязь сотрудников различных уровней квалификации, степеней профессиональной подготовки, которые необходимы для выполнений определенных трудовых функций в организации.

Персональный состав сотрудников в Управлении кадровой политики и государственных наград при Администрации Губернатора Самарской области составляет 11 человек.

Управление отвечает в первую очередь за кадровая политику. Т.е. это генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных [42]:

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- на создание высокопрофессионального, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на требования социально– экономического развития региона.

Одной из характеристик трудового потенциала предприятия является численность персонала, его структура и динамика(табл.1).

Таблица 1– Численность персонала.

Категория, должность	Количество человек	%
Служащие	11	100%
Из них:		
Руководители	1	100%
Специалисты	10	100%

В отделе Управления кадровой политики и государственными наградами как было указано выше задействовано 11 человек. Если рассматривать их должности, то из таблицы можно увидеть, что в отделе трудятся 10 специалистов и 1 руководитель. Так как в отделе всего 11 человека, то он имеет небольшую численность, то динамика трудового потенциала стабильна. Также можно сказать, что в отделе действует линейная структура управления – у руководителя в руках сосредоточено единство руководства над подчиненными ему сотрудниками, а также все функции управления. Это несет в себе как плюсы, так и минусы.

К плюсам можно отнести четкое разграничение компетенций и ответственности, довольно – таки простой контроль за сотрудниками, быстрые формы принятия решений, а также простые коммуникации.

К минусам такой структуры относятся высокие требования к самому руководителю подразделения, большая ответственность и иногда злоупотребление властью.

Исходя из полученных данных, мы можем сказать, что небольшой коллектив не имеет серьезных проблем коммуникации внутри себя. Это повышает скорость выполнения коллективом поставленных задач и обеспечивает высокоскоростную обратную связь в случае возникновения каких – либо трудностей в работе. Небольшой коллектив, в большинстве случаев, не имеет скрытых конфликтов, а при возникновении таковых, тут же становится очевидным для руководителя и позволяет ему почти сразу уладить их. В зависимости от поставленных задач, в маленьком коллективе легче оценить вклад сотрудника в решении этих задач. Также и с ошибками в работе, их сразу заметит руководитель, и страдать из – за чьей – то халатности не будет тот, кто в этом не виноват. Такие условия повышают

мотивацию коллектива, его управляемость. Разделение обязанностей в небольшой группе является ясным и понятным каждому ее члену. Это исключает возможность параллельного выполнения одной и той же задачи. Распределение ресурсов и сил сотрудников – это прямая задача руководителя, поэтому его роль имеет огромное значение.

Также одной из характеристик трудового потенциала предприятия является половозрастной состав персонала (табл.2 – 3). Зачастую, говоря о содержании гендерных стереотипов, имеют в виду «среднюю женщину» или «среднего мужчину», не принимая во внимание какие-либо другие статусные характеристики личности. Человек, в свою очередь, обладает совокупностью различных статусных позиций, многие из которых могут корректировать содержание гендерных стереотипов. К таким стереотипам можно как раз отнести половозрастную структуру.

Таблица 2–

Численность персонала в процентном соотношении мужчин и женщин.

Наименование показателя	Количество человек	%
Численность работников всего:	11	100%
Мужчины	4	36,3%
Женщины	7	63,7%
Распределение специалистов по полу, всего:		
Наименование показателя	Количество человек	%
Мужчины	4	36,3%
Женщины	7	63,7%

Анализ общей структуры работников управления кадровой политики и государственными наградами по полу указывает на то, что коллектив является преимущественно женским. Женский состав почти на 2/3 превышает численность

мужского на той же должности, что видно в процентном соотношении исходя из таблицы. Гендерный дисбаланс в коллективе показывает, что замещать аналогичные должности могут как мужчины, так и женщины.

Таблица 3 –

Численность персонала в возрастном процентном соотношении.

Наименование показателя	Количество человек	%
Возрастная категория:		
21– 25	2	18,2%
26– 31	2	18,2%
32– 40	4	36,4%
41– 50	3	27,2%
51 и старше	–	–
Итого:	11	100%

Возрастная структура коллектива указывает, что наибольший удельный вес в коллективе составляют сотрудники в промежутке от 32 до 40 лет. Средний возраст в коллективе составляет 39 лет.

Данный фактор указывает на преодоление гендерных стереотипов при оценке деловых качеств и результатов труда работников, создание в трудовом коллективе атмосферы, позволяющей раскрыть свои способности каждому специалисту и работнику независимо от половозрастных и семейных характеристик.

Одной из важнейших характеристик трудового потенциала является образовательный уровень персонала (табл.4).

Таблица 4 – Образовательный уровень персонала.

Наименование показателя	Количество человек	%
Численность работников, из них:		
с высшим образованием	11	100%
со сред. спец. образованием	–	–
со средним образованием	–	–

Анализ таблицы 4 показывает, что управление отличается высоким уровнем образования – все 100% работников имеют высшее образование. Это свидетельствует о том, насколько серьезно подходят к набору персонала в управлении. Так как в управлении кадровой политикой и государственными наградами все имеют категорию «специалист», то нельзя забывать, что в число квалификационных требований к должностям гражданской службы категорий «руководители», «помощники (советники)», «специалисты» всех групп должностей гражданской службы, а также категории «обеспечивающие специалисты» главной и ведущей групп должностей гражданской службы входит наличие высшего образования [3].

Проанализировав такие показатели, как должность, пол, возраст и образование, мы можем сказать, что в управлении достигнуто равное положение среди мужчин и женщин, их независимость и всеобъемлющее участие жизни коллектива. Они имеют равные способности, квалификационные возможности и размеры вознаграждения, связанные с профессиональной деятельностью. В управлении кадровой политики и государственными наградами отсутствует гендерная стереотипизация, мужчины и женщины спокойно трудятся в смешанном коллективе, что не мешает деятельности ни управления, ни им самим.

2.2. Обзор существующих систем управления человеческими ресурсами в организации

Целью данного параграфа является составление обзора существующих систем управления человеческими ресурсами в организации.

В управлении кадровой политики и государственными наградами на данный момент осуществляется такая система управления человеческими ресурсами:

- ротация государственных гражданских служащих;
- предоставление отпусков государственных гражданских служащих;
- учет и систематизация кадровых документов государственных гражданских служащих;

- анализ кадрового потенциала государственных гражданских (муниципальных) служащих;
- ведение кадрового учёта и отчетности для проведения анализа качественного кадрового состава;
- организация и проведения конкурсов «Лучший государственный служащий Самарской области», «Лучший муниципальный служащий Самарской области»;
- проведение квалификационного экзамена на присвоение классного чина;
- внедрение института стажерства в Администрации Губернатора Самарской области.

Главная цель управления человеческими ресурсами (конечный желаемый результат) – обеспечить соответствие количественных и качественных характеристик персонала целям организации.

Система управления человеческими ресурсами – система, в которой реализуются функции управления человеческими ресурсами организации.

Элементами системы управления человеческими ресурсами являются(рис.3.) [20 с.37]:

- субъекты – руководители различного уровня;
- процессы – технологии управления человеческими ресурсами, используемые субъектами для достижения целей, стоящих перед организацией;
- объекты – работники организации (персонал).

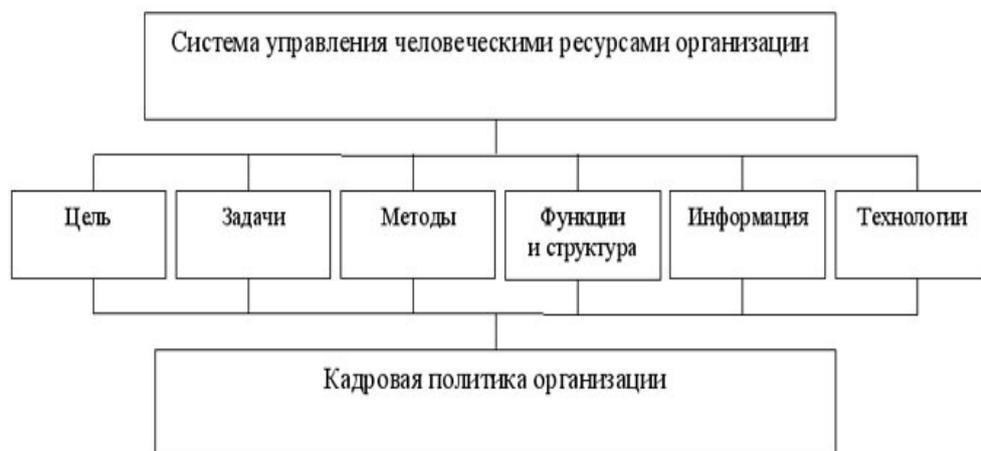


Рисунок 3 – Элементы системы управления человеческими ресурсами.

Учитывая различные аспекты управления человеческими ресурсами, характеристика общей модели эффективности этого рода деятельности должна включать следующие три параметра:

- реализацию задач: производственная деятельность и вклад в общий успех организации;
- восприятие труда: удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени;
- социальную эффективность: групповая идентификация, готовность к решению общих задач и сотрудничеству.

В научной литературе разработан вопрос об эффективности управления человеческими ресурсами, ее конкретных, эмпирически проверяемых показателей. Так, Е. Витте выделяет пять групп таких показателей, первые три из которых характеризуют экономическую эффективность, четвертый и пятый – социальную [21 с.12]:

- эффективность результатов деятельности (общая экономическая эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота, качество удовлетворения спроса);
- материальная эффективность производственного процесса (индикаторы измерения: отклонения от плана, брак, рекламации, своевременность поставок, качество продукции);
- нематериальная эффективность производства (индикаторы измерения: точность и время решения проблемы, готовность к инновациям, преодоление, снятие неуверенности, определенность цели, точность и своевременность информации и др.);
- установки на труд (удовлетворенность трудом, инициатива, доля потерь рабочего времени, жалобы, способность брать на себя ответственность и др.);
- установки на отношения с другими индивидами (восприятие влияния, готовность к кооперации, дружба, согласие, уважение, доверие, групповая сплоченность и др.).

Экономическая и социальная эффективность как дополняют и усиливают друг друга, так и противоречат. Главная цель управления человеческими ресурсами состоит не сколько в их повышении, а сколько в оптимизации их взаимоотношений первоначально на основе, экономической эффективности и организационных целей.

Понятие экономической эффективности ориентировано на коммерческие организации, действующие в условиях рынка и конкуренции. Однако, важным объектом управления человеческими ресурсами являются также некоммерческие организации, в том числе государственные организации, не ставящие задачи получения максимальной прибыли и выживания в конкурентной борьбе. Общее понятие экономической эффективности применимо к ним лишь с существенными поправками, и то не во всех случаях. С целью отражения целевой направленности такой важной области управления человеческими ресурсами представляется важным ввести новое, наиболее общее понятие «деловая эффективность». Применительно к коммерческим организациям она тождественна экономической эффективности. Однако, деловая эффективность характеризует и управление человеческими ресурсами некоммерческих организаций, и тогда она означает достижение деловых целей любой организации с минимальным расходом ресурсов.

Список отличительных характеристик системы управления человеческими ресурсами, выступающей в качестве новой парадигмы управления людьми [41 с.358]:

- управление человеческими ресурсами подчеркивает важность формирования приверженности миссии и ценностям компании, т.е. эта модель «ориентирована на приверженность»;
- основывается на осознании необходимости стратегического соответствия интегрирования кадровой и организационной стратегии;
- эта деятельность стимулируется высшим руководством;
- внедрение системы управления человеческими ресурсами и ответственность за результаты возлагается на линейных руководителей;

- особое внимание уделяется формированию культуры и ценностей компании;
- особое значение приобретают качественное обслуживание потребителей и достижение высокого уровня потребительской удовлетворенности;
- ориентировано на результат, подчеркивает необходимость постоянного движения вперед к новым рубежам, чтобы организация всегда была готова к решению новых задач.

Из всех вышеперечисленных характеристик приоритетными являются две: формирование приверженности и достижение стратегического соответствия.

Одной из основных функций управления человеческими ресурсами является «организационный дизайн». Это процесс развития организации, которая обеспечивает выполнение всех требуемых функций, комбинируя их таким образом, чтобы поспособствовать интеграции и кооперации, и организации, которая гибко реагирует на изменения и способствует развитию эффективных процессов коммуникации и принятия решений. Планирование труда – это решения по конкретным должностям, рабочим обязанностям и полномочиям, а также отношениям между работником в данной должности и остальными сотрудниками.

Таким образом, рассмотрев существующую систему управления человеческими ресурсами в организации, мы можем сказать, что от процесса стимулирования, планирования и реализации программ, направленных на повышение уровня эффективности функционирования организации и способности гибкого реагирования на изменения зависит планирование будущей потребности в человеческих ресурсах с точки зрения количества, квалификации и компетентности, формулирование и выполнение планов по удовлетворению этих потребностей. Достижение максимальных результатов организации, команд и индивидуальных работников путем управления эффективностью и проведения аттестаций в рамках согласованных целей и требований к компетентности, а также оценка эффективности и повышение уровня результативности – все эти показатели важны при планировании системы управления человеческими ресурсами и успешно реализуются в организации.

2.3. Разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований

Целью данного параграфа является разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований. Автор рассмотрит существующие методы исследования и выберет наиболее подходящий вариант для экспертизы деятельности организации.

В соответствии с логикой научного поиска осуществляется разработка методики исследования. Она представляет собой комплекс теоретических и эмпирических методов, сочетание которых дает возможность с наибольшей достоверностью исследовать сложные и многофункциональные объекты.

Применение целого ряда методов позволяет всесторонне изучить исследуемую проблему, все ее аспекты и параметры.

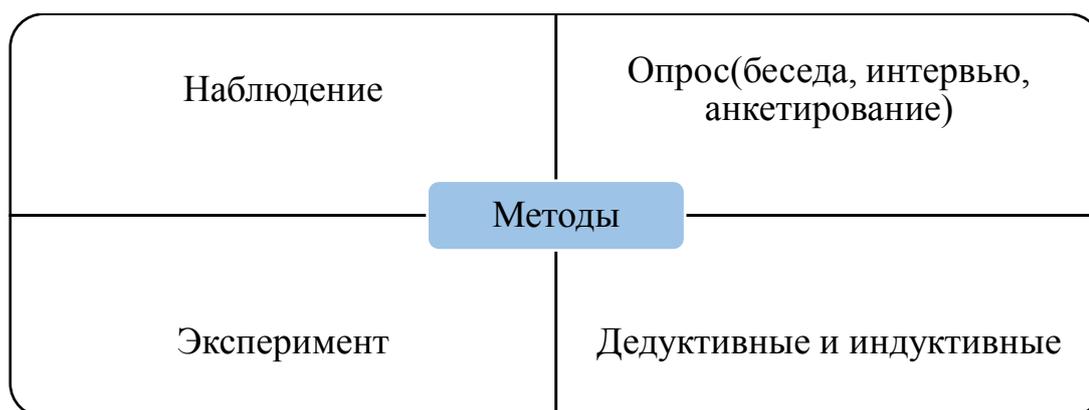


Рисунок 4 – Методы исследования.

Наблюдение – целенаправленное восприятие какого – либо явления, в процессе которого исследователь получает конкретный фактический материал. При этом ведутся записи (протоколы) наблюдений. Наблюдение проводится обычно по заранее намеченному плану с выделением конкретных объектов наблюдения. Можно выделить следующие этапы наблюдения:

- определение задач и цели (для чего, с какой целью ведется наблюдение);
- выбор объекта, предмета и ситуации (что наблюдать);
- выбор способа наблюдения, наименее влияющего на исследуемый объект и наиболее обеспечивающий сбор необходимой информации (как наблюдать);

- выбор способов регистрации наблюдаемого (как вести записи);
- обработка и интерпретация полученной информации (каков результат).

Различают наблюдение включенное, когда исследователь становится членом той группы, в которой ведется наблюдение, и невключенное – «со стороны»; открытое и скрытое (инкогнито); сплошное и выборочное.

Наблюдение – это очень доступный метод, но он имеет свои недостатки, связанные с тем, что на результаты наблюдения оказывают влияние личностные особенности (установки, интересы, психические состояния) исследователя.

Методы опроса – беседа, интервью, анкетирование. Беседа – самостоятельный или дополнительный метод исследования, применяемый с целью получения необходимой информации или разъяснения того, что не было достаточно ясным при наблюдении. Беседа проводится по заранее намеченному плану с выделением вопросов, требующих выяснения. Она ведется в свободной форме без записи ответов собеседника. Разновидностью беседы является интервьюирование. При интервьюировании исследователь придерживается заранее намеченных вопросов, задаваемых в определенной последовательности. Во время интервью ответы записываются открыто.

Анкетирование – метод массового сбора материала с помощью анкеты. Те, кому адресованы анкеты, дают письменные ответы на вопросы. Беседу и интервью называют опросом «лицом к лицу», анкетирование – заочным опросом.

Результативность беседы, интервьюирования и анкетирования во многом зависит от содержания и структуры задаваемых вопросов. План беседы, интервью и анкета – это перечень вопросов (вопросник). Разработка вопросника предполагает определение характера информации, которую необходимо получить; формулирование приблизительного ряда вопросов, которые должны быть заданы; составление первого плана вопросника и его предварительная проверка путем пробного исследования; исправление вопросника и окончательное его редактирование.

Анкетирование – письменная форма опроса, осуществляющаяся, как правило, заочно, т.е. без прямого и непосредственного контакта интервьюера с респондентом. Оно целесообразно в двух случаях:

- когда нужно спросить большое число респондентов за относительно короткое время,
- респонденты должны тщательно подумать над своими ответами, имея перед глазами отпечатанный вопросник.

Применение анкетирования для опроса многочисленной группы респондентов, особенно по вопросам, не требующим глубоких размышлений, не оправдано. В такой ситуации уместнее побеседовать с респондентом с глазу на глаз.

Анкетирование редко бывает сплошным (охватывающим всех членов изучаемой общности), гораздо чаще оно имеет выборочный характер. Поэтому достоверность и надежность полученной анкетированием информации зависит, прежде всего, от репрезентативности выборки.

Основным (но не единственным) инструментом этого метода является анкета, состоящая не только из опросного листа и «паспортички», но и из преамбульно – инструктивного раздела. Значимость последнего нельзя недооценивать, т.к. в условиях заочного общения с респондентом преамбула – единственное средство мотивации респондента на заполнение анкеты, формирования его установки на искренность ответов. Кроме того, в преамбуле говорится о том, кто и зачем проводит опрос, даются необходимые комментарии и инструкции по работе респондента с анкетой.

Главная часть анкеты (опросный лист) разрабатывается не только на основе общих требований к опросу, но и с учетом ряда дополнительных соображений. В анкете можно и нужно ставить:

- не только программно – тематические, т.е. непосредственно вытекающие из исследовательской программы вопросы, но и процедурно–функциональные, нацеленные на оптимизацию хода опроса;

– как прямые, предлагающие респонденту выразить свою собственную позицию, так и косвенные (согласие или несогласие с позиций других людей) вопросы;

– вопросы – «крючки», ставящиеся для того, чтобы респондент «клюнул», т.е. ради поддержания его интереса к заполнению анкеты;

– вопросы – «фильтры», позволяющие выделить часть респондентов по какому – либо признаку, скажем, отсеять ту их часть, мнение которой по следующему за «фильтром» вопросу представляется либо особо ценным, наоборот, либо не очень важным;

– контрольные вопросы, проверяющие устойчивость и непротиворечивость мнений респондентов;

– вопросы – «ловушки», являющиеся разновидностью контрольных, предназначенные для выяснения степени искренности ответов;

– наводящие вопросы, помогающие точнее понять смысл последующего (более важного) вопроса;

– дихотомические вопросы, предполагающие два взаимоисключающих друг друга варианта ответа (типа «да – нет»);

– вопросы – «меню», т.е. с поливариантными ответами, когда респондент может выбрать любое сочетание вариантов ответов;

– вопросы – «диалоги», ответы на которые составляются из ответов воображаемых лиц;

– шкальные вопросы, т.е. такие, ответ на которые заключен в шкалировании чего – либо;

– табличные вопросы, предполагающие ответ в форме заполнения таблицы;

– закрытые вопросы, т.е. сопровождаемые всеми теоретически возможными вариантами ответа, из которых респонденту предстоит выбрать тот, который соответствует его мнению;

– открытые вопросы, не содержащие ни одного варианта ответа, предполагающие, что респондент напишет то, что хочет, в специально отведенном месте анкеты;

– полузакрытые, точнее, частично закрытые (или частично открытые) вопросы, на которые заранее дана лишь часть вариантов ответа, которая может не удовлетворить респондентов, имеющих возможность дописать свой вариант.

Разрабатывая текст анкеты, следует избегать однообразия используемых типов и форм вопросов, помнить, что каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. Не следует забывать при этом и о последующей обработке анкетных данных. Открытые вопросы, скажем, предпочтительнее закрытых, если важно выявить все нюансы мнений респондентов, но полученную на их основе информацию трудно будет формализовать и обработать. Закрытые вопросы, особенно в форме «меню», шкал, таблиц и дихотомий, более удобные для обработки, но не дают гарантии учета полноты респондентских оценок.

Важно подчеркнуть необходимость соблюдения правила системности анкеты. Это нужно, чтобы использовать в научных целях информацию не только по отдельным вопросам, но и ту, которая обнаруживается при осмыслении всех вопросов как взаимодействующих структур, а всех ответов на них как взаимодействующих элементов.

Постановка в анкете контрольных вопросов (в том числе «ловушек») не освобождает ее составителя от логической выверенности последовательности вопросов, обеспечивающей их взаимоконтроль. Традиционная для социологического анкетирования логика построения вопросников строится на принципе «от общего к частностям», при которой последующие вопросы играют роль контрольных по отношению к предыдущим. Но иногда целесообразно руководствоваться противоположным принципом «от частных к общему».

Особую роль в исследованиях играет эксперимент – специально организованная проверка того или иного метода, приема работы для выявления его эффективности.

Собственно, эксперимент – проведение серии опытов (создание экспериментальных ситуаций, наблюдение, управление опытом и измерение реакций).

Трудности экспериментального метода состоят в том, что необходимо в совершенстве владеть техникой его проведения.

Перечисленные методы еще называют методами эмпирического познания. Они служат средством сбора научных фактов, которые подвергаются теоретическому анализу. Поэтому и выделяется специальная группа методов теоретического исследования.

Теоретический анализ – это выделение и рассмотрение отдельных сторон, признаков, особенностей, свойств явлений. Анализируя отдельные факты, группируя, систематизируя их, мы выявляем в них общее и особенное, устанавливаем общий принцип или правило. Анализ сопровождается синтезом, он помогает проникнуть в сущность изучаемых явлений.

Индуктивные и дедуктивные методы – это логические методы обобщения полученных эмпирическим путем данных. Индуктивный метод предполагает движение мысли от частных суждений к общему выводу, дедуктивный – от общего суждения к частному выводу.

Теоретические методы необходимы для определения проблем, формулирования гипотез и для оценки собранных фактов. Теоретические методы связаны с изучением литературы: трудов классиков; общих и специальных работ; исторических документов; периодической печати и др.

Изучение литературы дает возможность узнать, какие стороны и проблемы уже достаточно хорошо изучены, по каким ведутся научные дискуссии, что устарело, а какие вопросы еще не решены. Работа с литературой предполагает использование таких методов, как составление библиографии – перечня источников, отобранных для работы в связи с исследуемой проблемой; реферирование – сжатое переложение основного содержания одной или нескольких работ по общей тематике; конспектирование – ведение более детальных записей, основу которых составляет выделение главных идей и положений работы; аннотирование – краткая запись общего содержания книги или статьи; цитирование – дословная запись выражений, фактических или цифровых данных, содержащихся в литературном источнике.

Математические и статистические методы применяются для обработки полученных данных методами опроса и эксперимента, а также для установления количественных зависимостей между изучаемыми явлениями. Они помогают оценить результаты эксперимента, повышают надежность выводов, дают основания для теоретических обобщений. Наиболее распространенными из математических методов являются регистрация, ранжирование, шкалирование. С помощью статистических методов определяются средние величины полученных показателей: среднее арифметическое; медиана – показатель середины; степень рассеивания – дисперсия, или среднее квадратическое отклонение, коэффициент вариации и др. Для проведения этих подсчетов имеются соответствующие формулы, применяются справочные таблицы. Результаты, обработанные с помощью этих методов, позволяют показать количественную зависимость в виде графиков, диаграмм, таблиц.

Рассмотрев все методы для экспертизы исследования, автор решил, что метод анкетирования будет наиболее рациональным для оценки деятельности организации. Современные технологии позволяют проводить анкетирование с помощью интернета – дистанционно, что будет наиболее удобным как для респондентов, так и для самого интервьюера.

Таким образом, автор создал 2 анкеты на основе платформы «Google–формы», что решило проблему времени респондентов. Респонденты могли в любое время ответить на вопросы для проведения исследования.

3. Экспериментальное исследование и разработка предложений по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами

3.1. Экспериментальные исследования и обработка результатов

В данном параграфе автор ставит перед собой цель – провести экспериментальные исследования методом онлайн – анкетирования. Этот инструмент был выбран из – за удобства для респондентов, а также с целью экономии времени.

Целью экспериментально исследования являются:

- оценка уровня сформированности коллектива;
- оценка социально – психологического климата в коллективе.

Как было указано ранее, управление человеческими ресурсами – это многогранная, широкомасштабная деятельность в организации. Но стоит сказать, что результаты этой деятельности можно судить по двум ключевым показателям:

- уровень сформированности коллектива;
- социально – психологический климат в коллективе.

Методика исследования заключается в следующем: опрос проводился с помощью индивидуальной анкеты. Она по своей структуре состоит из закрытых вопросов.

Автор разработал шкалу оценивания, которая представлена ниже:

Таблица 5 – Шкала оценивания.

Полностью согласен	7
Согласен в целом	6
Согласен до некоторой степени	5
Затрудняюсь ответить	4
Слегка не согласен	3
Умеренно не согласен	2
Абсолютно не согласен	1

Первой анкетой, которую заполнили респонденты, стала анкета выявления уровня сформированности коллектива. Рассмотрим подробно.

Таблица 6 – Уровень сформированности коллектива.

Респонденты	Лидерство	Интрагрупповая активность	Интергрупповая активность	Интерактивность	Хороший микроклимат	Референтность	Коммуникативное единство	Эмоциональное единство	Волевое единство
Респондент 1	5	6	5	4	5	6	5	5	5
Респондент 2	6	6	5	7	7	6	7	6	6
Респондент 3	4	5	4	5	6	6	6	5	6
Респондент 4	5	6	5	6	5	6	7	6	6
Респондент 5	7	6	7	6	7	6	7	6	7
Респондент 6	5	5	4	5	6	5	5	5	5
Респондент 7	6	6	5	5	6	6	6	6	6
Респондент 8	5	6	4	6	7	7	6	6	6
Респондент 9	6	6	4	6	5	6	6	5	5
Респондент 10	6	6	4	6	5	6	6	5	5
Σ	55	58	47	56	59	60	61	55	57

Перейдём к обработке результатов.

Индекс коллектива рассчитывается по формуле: $J_{колл} = \frac{\sum_{n=1}^{10} mnk}{9 * k_{max} * 7}$

Где:

- n – число оцениваемых параметров группы;
- k_{max} – максимальное количество опрошенных;
- mnk – оценка в баллах k-ым членом группы n-го параметра.

$$1) J_{лид} = \frac{55}{63} = 0,87$$

$$2) J_{интрагр} = \frac{58}{63} = 0,92$$

$$3) J_{интер} = \frac{47}{63} = 0,74$$

$$4) J_{интерак} = \frac{56}{63} = 0,88$$

$$5) J_{клим} = \frac{59}{63} = 0,93$$

$$6) J_{рефер} = \frac{60}{63} = 0,95$$

$$7) J_{комм} = \frac{61}{63} = 0,96$$

$$8) J_{\text{эмоц}} = \frac{55}{63} = 0,87$$

$$9) J_{\text{вол}} = \frac{5+6+6+6+7+5+6+6+5+5}{9 \cdot 7} = \frac{57}{63} = 0,90$$

Автор высчитал индекс по каждому показателю. На основе полученных данных, получаем график:

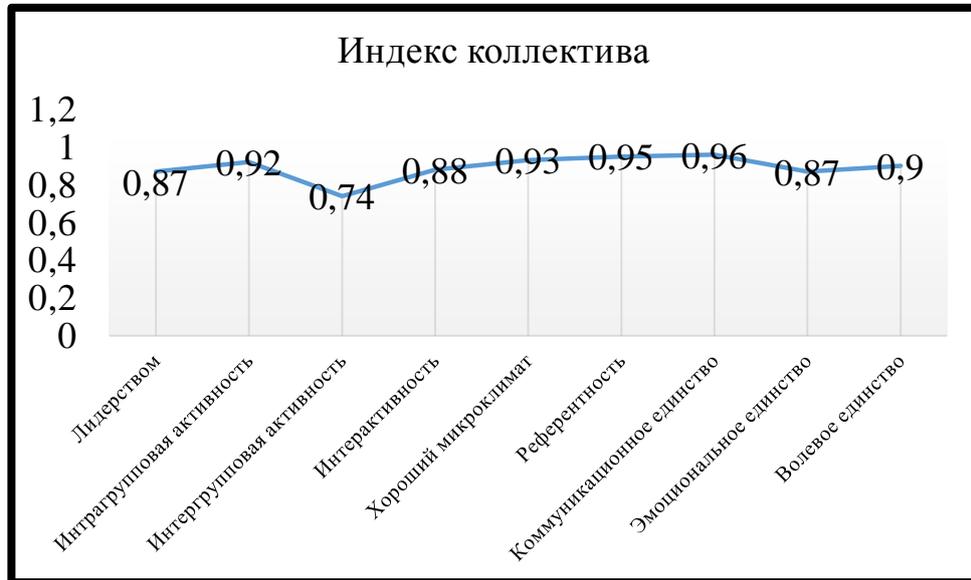


Рисунок 5 – График индекса коллектива.

Считается, если $J_{\text{колл}} \geq 0,8$, то группа считается сложившимся коллективом.

Как можно наблюдать на графике, почти все показатели соответствуют условиям, указанным выше. Только один показатель меньше указанного индекса, он является «проблемным полем». Интегрупповая активность в коллективе нуждается в разработке мероприятий для поднятия её уровня.

Второй анкетой стал тест на оценку социально–психологического климата в коллективе. Респонденты также должны были оценить по шкале от 1 до 7 показатели, которые характеризуют их группу. Данные опроса представлены ниже на таблице 7.

Таблица 7–

Оценка социально–психологического климата в коллективе.

Респонденты	Индив. Автономия	Четкость управления	Хорошие отношения	Справедливость	Стремление к достижениям	Гибкость, новаторство	Делегирование полномочий	Поддержка организацией	Профессиональный рост	Гордость за организацию
Респондент 1	6	6	7	7	6	7	6	4	5	6

Респондент2	5	6	5	7	5	5	5	6	5	6
Респондент3	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5
Респондент4	4	5	6	5	5	6	7	6	7	6
Респондент5	5	5	6	5	4	6	5	5	6	6
Респондент6	6	5	4	6	4	6	6	6	4	5
Респондент7	6	4	6	6	6	5	6	5	6	5
Респондент8	5	5	6	7	5	6	5	7	4	7
Респондент9	4	7	6	5	6	6	7	4	6	5
Респондент10	5	7	7	7	7	7	6	5	6	7
Σ	51	55	59	60	53	59	58	53	54	58

Окончание таблицы 7.

Перейдём к обработке результатов.

Индекс коллектива рассчитывается по формуле: $J_{\text{колл}} = \frac{\sum_{n=1}^{10} c_{nk}}{10 * k_{\text{max}} * 7}$

Где:

- n – число оцениваемых параметров группы;
- k_{max} – максимальное количество опрошенных;
- c_{nk} – оценка в баллах k–ым членом группы n–го параметра.

$$1) J_{\text{инд. авт.}} = \frac{51}{70} = 0,72$$

$$2) J_{\text{четк.}} = \frac{55}{70} = 0,78$$

$$3) J_{\text{отн.}} = \frac{59}{70} = 0,84$$

$$4) J_{\text{справ.}} = \frac{60}{70} = 0,85$$

$$5) J_{\text{юр. дост.}} = \frac{53}{70} = 0,75$$

$$6) J_{\text{новатор.}} = \frac{59}{70} = 0,84$$

$$7) J_{\text{делег.}} = \frac{58}{70} = 0,82$$

$$8) J_{\text{поддер.}} = \frac{53}{70} = 0,75$$

$$9) J_{\text{проф. рост}} = \frac{54}{70} = 0,77$$

$$8) J_{\text{горд.}} = \frac{58}{70} = 0,82$$

Автор высчитал индекс по каждому показателю. На основе полученных данных, получаем график:

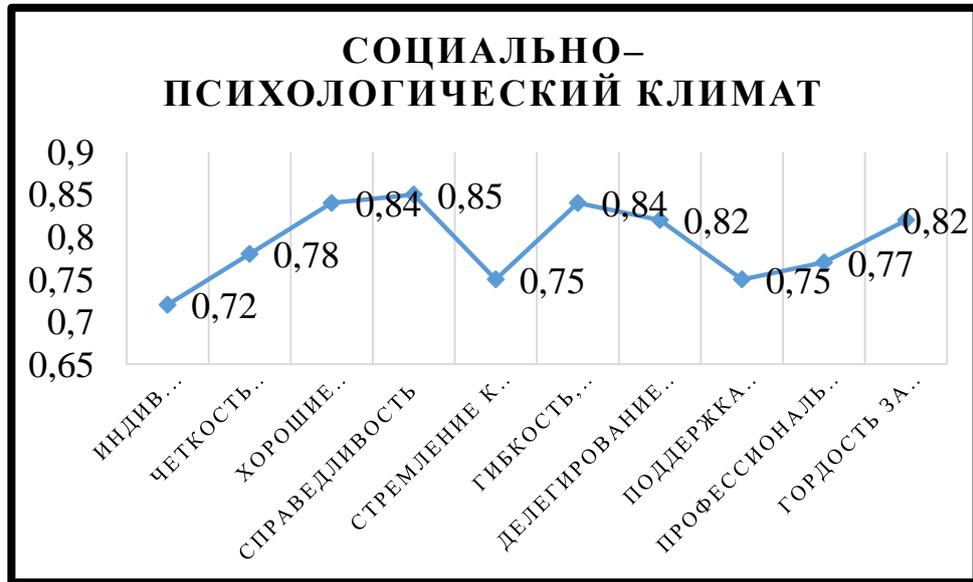


Рисунок 6 – График индексов социально – психологического климата.

Считается, если $J_{\text{колл}} \geq 0,8$, то считается, что в группе хороший социально – психологический климат. Как мы видим на графике, лишь часть показателей соответствует благоприятному климату. Такие показатели как, индивидуальная автономия, четкость управления, стремление к высокому уровню достижений, поддержка организации и профессиональный рост оказались ниже стандартного индекса.

Рассмотрим подробно показатели, которые оказались ниже индекса и их значение для организации.

Из предыдущего теста мы узнали, что интергрупповая активность ниже удовлетворительного индекса. Данный показатель указывает на степень влияния данной группы на другие группы. Т.е., другие группы берут с неё пример, стараются подражать.

В этом тесте оказалось показателей больше, и их автор рассмотрел ниже.

Индивидуальная автономия показатель, который характеризует самостоятельность каждого работника в действиях. Т.е., руководитель верит в

способности и индивидуальные возможности сотрудников, даёт им спокойно работать каждому в своём темпе.

Определенность и четкость в управлении показатель, который показывает, какие задачи и цели поставлены перед сотрудниками. Насколько определены их функции, есть ли обратная связь с руководителем.

Следующим показателем стало стремление к высокому уровню достижений. Данный показатель характеризует то, насколько сотрудники готовы стремиться к большему достижению результатов, даже если планка превышена.

В числе проблемных показателей оказалась поддержка организации. Уровень заинтересованности организации в сотруднике как при решении проблем делового характера, так и при решении личных проблем, не связанных с работой – вот что ещё оценили сотрудники, как показатель, который нужно повышать.

Последним показателем стал профессиональный рост. Этот показатель характеризует расширение разнообразных специализированных знаний, умений и навыков. Профессиональное развитие может быть направлено, как на узкую специализацию, так и на широкую. Это не значит, что в организации он отсутствует, возможно, сотрудники хотели бы получить ещё какие – либо необходимые навыки в сфере своей специализации.

Таким образом, мы выявили основные недочёты в организации, а также узнали, какие показатели нужно повышать и какие рекомендации могут быть связаны с ними. Теперь мы можем приступить к построению цепочки причинно – следственной связи в следующем параграфе.

3.2. Анализ и причинно – следственная связь проблем, существующих в организации

Целью данного параграфа является анализ проблем, которые мы выявили в предыдущем параграфе, а также разработка их причинно – следственной связи.

Для разработки причинно–следственной связи, мы должны ответить на вопрос: «для чего она нужна»?

Причинно – следственная связь нужна для выявления проблем, которые имеют место быть в организации, а также их устранения.

Во многих словарях, причинно – следственная связь определяется, как «связь между причиной и следствием». При таких выводах, проблемы – это следствие, а корни проблем – это их причины.

Выявив в предыдущем параграфе показатели, которые являются проблемными, мы можем для каждого составить причинно – следственную связь, а также выявить, что же является их причинами. Для разработки связи есть множество способов. Это какие–либо диаграммы, на которых видно, что вытекает из чего, либо графики.

Прогресс в методах сбора, хранения и обработки информации позволил современным организациям оперировать очень большими объемами данных, которые нужно анализировать. Объемы таких данных в больших организациях огромны, необходимость обработки которых заключается в автоматических исследованиях данных. Это обусловлено тем, что при наличии такого объема эксперты попросту не справятся с такой непосильной задачей. Поэтому были изобретены разнообразные методы обработки этих данных.

Одним из таких методов является дерево решений, структура которого помогает построить прогноз для решения какой – либо проблемы с помощью его «ветвей». «Ветви» служат атрибутами для принятия наиболее удачного решения на каком–либо этапе разрешения проблемы. Вообще дерево, это иерархичный способ построения структуры причинно – следственной связи. Все задачи, для которых требуется дерево решений можно разделить на три группы:

- описание данных – хранит информацию в «компактном» виде, содержа точное описание;
- классификация – отнесение определенного решения к определенной проблеме, т.е. для каждой проблемы собственные пути решения;
- регрессия – так как для каждой проблемы свое решение, то эта группа позволяет установить непрерывность значение, т.е. все решения направлены на одну главную проблему.

Скелет Исикавы – данный метод представлен в виде диаграммы рыбьего скелета. Позвоночник скелета служит решением проблемы, а ребра – проблемы, их причины и пути решений. Для этого осуществляется:

- сбор и систематизация всех причин, прямо или косвенно влияющих на исследуемую проблему;
- группировка этих причин по смысловым и причинно – следственным блокам;
- ранжирование их внутри каждого блока;
- анализ получившейся картины.

Рассмотрев все вышеперечисленные методы, автор решил составить причинно – следственную связь для каждой проблемы, что позволит быстрее выявить причину каждой и найти наиболее уместное решение для каждой.

В результате проведенного исследования были выявлены причины проблем, возникающих в коллективе:

- интергрупповая активность;
- индивидуальная автономия;
- определенность и четкость в управлении;
- стремление к высокому уровню достижений;
- поддержка организации;
- профессиональный рост.

Подробно рассмотрим проблемы каждого показателя.

Интергрупповая активность характеризуется тем, что показывает, насколько данная группа влияет на другие. На примере: класс на класс по успеваемости, бригада на бригаду по количеству выполненных работ и т.д. Так и отдел должен подавать пример другим. Причиной низкого показателя стала: неактивность в группе, каждый выполняет свою работу, командная работа не развита.

Изобразим схематично на рисунке, представленном ниже:

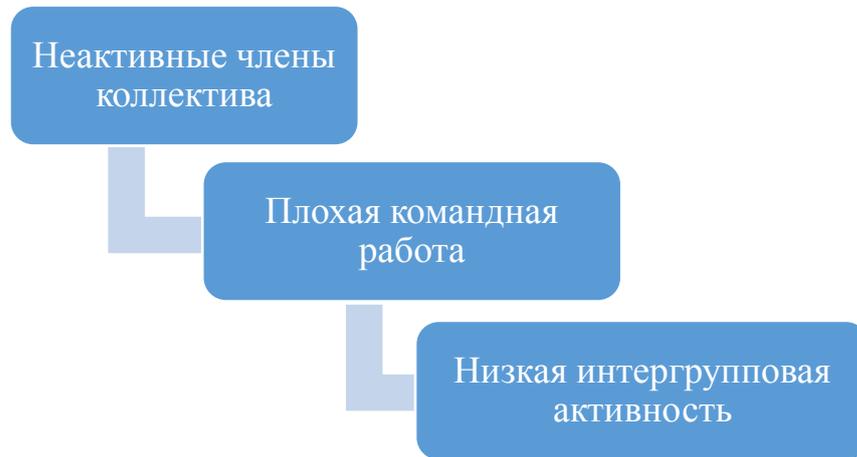


Рисунок 7 – Показатель интергрупповой активности.

Индивидуальная автономия показатель, который характеризует самостоятельность каждого работника в действиях. Проблемой этого показателя стали неверие руководителя в индивидуальные способности каждого сотрудника, а также невозможность дать им личное пространство для деятельности – все сотрудники находятся под «крылом» руководителя (рис.8).



Рисунок 8 – Показатель низкой индивидуальной автономии.

Определенность и четкость в управлении также «хромает» – перед сотрудниками не ставятся четкие задачи, а также отсутствует обратная связь с руководителем (рис.9).

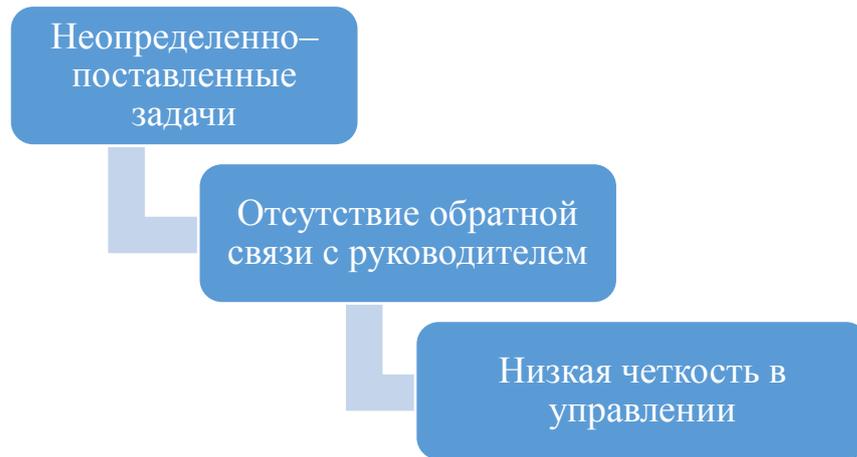


Рисунок 9 – Показатель низкой четкости управления.

Также одним из низких показателей является стремление к высокому уровню достижений. В идеале этот показатель должен являть собой то, что каждый сотрудник постоянно стремится к большему, удовлетворённость выполненной работой отсутствует даже при высоких уровнях достижений (рис.10).



Рисунок 10 – Показатель пассивности достижений.

Поддержка организации сотрудников также играет не последнюю роль в управлении человеческими ресурсами в организации. Она характеризуется тем, что организация заинтересована в сотруднике в любое время – рабочее и нерабочее. Возможно, сотрудникам хотелось бы побольше внимания к их личным достижениям, ведь многим очень важно признание. Схематично это изображено на рисунке 11:



Рисунок 11 – Показатель незаинтересованности организации.

Последним показателем с низкой эффективностью является профессиональный рост. Этот показатель важен для сотрудника как для продвижения по карьерной лестнице, так и для личных достижений. Профессиональное развитие может быть направлено, как на узкую специализацию, так и на широкую (рис.12):



Рисунок 12 – Низкий профессиональный рост.

Таким образом, мы рассмотрели причинно – следственную связь каждого из проблемных показателей. На основе подробных разборов каждого из показателей, мы можем дать наиболее точные рекомендации для их совершенствования, а также найти возможные пути решения проблем.

3.3. Целеполагание в сфере управления человеческими ресурсами

Целью данного параграфа является построение дерева целей для организации для наиболее рационального управления человеческими ресурсами, а также совершенствование их методов.

Дерево целей – иерархическое визуальное представление достижения целей; принцип, с помощью которого главная цель достигается за счет совокупности второстепенных и дополнительных целей.

Метод построения дерева целей уже давно закрепился при планировании производственных процессов. И естественно, оброс огромными количеством терминами (жизненный цикл, делегирование полномочий и др.).

Соответственно, наверху находится главная, генеральная цель организации. Поскольку достижение генеральной стратегической цели организации является достаточно сложной задачей, то производят разложение цели на несколько подцелей, совокупное достижение которых приводит к достижению основной цели.

При построении дерева целей используются такие их свойства, как соподчиненность, развертываемость и относительная важность.

Соподчиненность целей обуславливается иерархическим построением производственных систем, а также наличием иерархии по времени и важности (значимости). Развертываемость состоит в том, что каждая цель данного уровня делится на подцели более низкого уровня.

Относительная важность целей заключается в том, что цели одного и того же уровня имеют различное значение для достижения цели более высокого уровня. Это позволяет ранжировать цели по степени важности, количественно определять их относительную важность через коэффициент значимости.

В результате проведенного исследования были выявлены причины проблем, возникающих в коллективе:

- интергрупповая активность;
- индивидуальная автономия;
- определенность и четкость в управлении;

- стремление к высокому уровню достижений;
- поддержка организации;
- профессиональный рост.

Как было сказано в предыдущем параграфе, интергрупповая активность – это способность влияния одного коллектива на другой. Для хороших отношений характерна контактность. Под ней понимаются хорошие личные, эмоционально благоприятные дружеские, доверительные взаимоотношения членов группы, включающие внимание друг к другу, дружелюбие, доброжелательность, уважение и тактичность. Такие взаимоотношения обеспечивают в коллективе благоприятный психологический климат, спокойную и дружелюбную обстановку. Благодаря этим показателям, коллектив определенного отдела наиболее конкурентоспособен, а значит имеет высокие показатели.

Индивидуальную автономию характеризует самостоятельность каждого участника, его личные характеристики.

Определенность в управлении обусловлена наличием обратной связи с руководителем отдела. Если нет обратной связи, работа замедлена, так как каждый сотрудник не знает свой функционал обязанностей.

Стремление к высокому уровню достижения представлено тем, что каждый из членов коллектива стремится к большему, даже если план перевыполнен.

Поддержка организации состоит в заинтересованности. То, насколько она заинтересована в сотруднике при решении проблем, независимо от того, связаны они с работой или носят личный характер.

Профессиональный рост, как ни странно, связан не только с продвижением по карьерной лестнице. Рост сотрудников как профессионалов в своём деле, какое-либо обучение или повышение квалификации – это всё можно отнести к нему.

В результате выявленных проблем были разработаны методы по совершенствованию управления человеческими ресурсами для отдела по управлению кадровой политики и государственными наградами в виде «дерева целей» (рис.13).

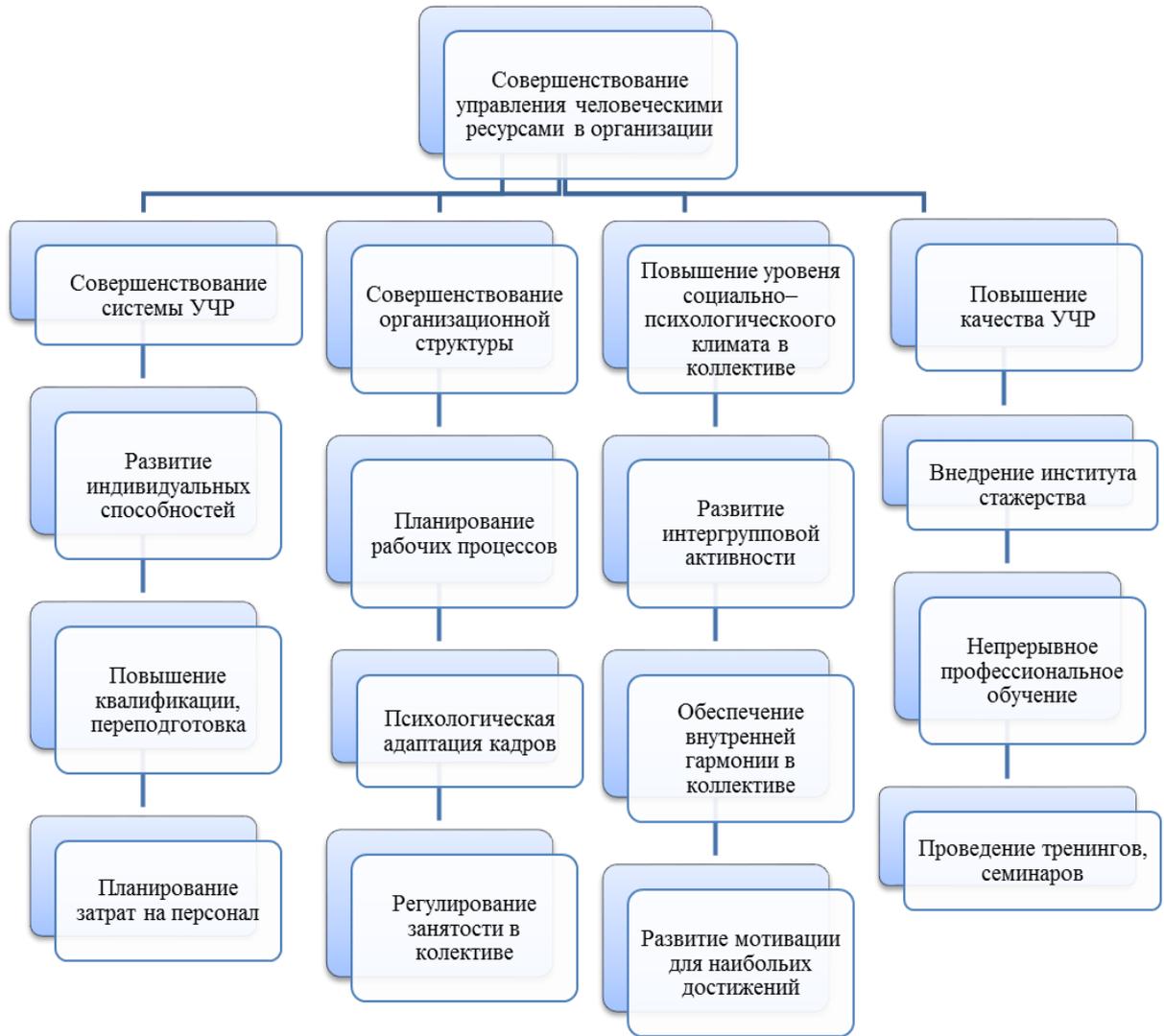


Рисунок 13 – Дерево целей.

Помимо предложений, представленных на рисунке 13, руководству можно предложить еще один ряд общих дополнительных рекомендаций, которые положительно скажутся на управлении человеческими ресурсами в организации.

Для совершенствования системы управления человеческими ресурсами в отделе Управления кадровой политикой и государственными наградами при Администрации Губернатора, были предложены следующие методы.

Для улучшения интергрупповой активности коллектива автор рекомендует как можно больше мероприятий для сплоченности коллектива. Ведь, как было отмечено ранее, дружный коллектив более продуктивно влияет на эффективность отдела, нежели разрозненный. В связи с этим, автор предлагает такие мероприятия, как:

– социально – психологический тренинг – это групповой метод, который направлен на усовершенствование и развитие навыков, знаний для межличностного общения, он помогает участниками этого тренинга провести самодиагностику, помогает выявить особенности восприятия себя, партнера по общению и всей ситуации при общении, а также способствует личностному развитию;

– организация «клуба деловой литературы» – сотрудники отдела будут читать и обсуждать какую – либо книг или же документов, находя таким образом точки соприкосновения между собой и имея общую тему для разговора;

– организация выездных мероприятий – тимбилдинг на природе или просто поход, это поможет не только командной работе коллектива, его сплочению и возможно, показать себя в экстремальных условиях, но и позволит каждому сотруднику узнать другого вне рабочей среды;

– организация корпоративных мероприятий – один из эффективных механизмов сплочения коллектива, но имеет и минусы. Если каждое мероприятие будет носить один и тот же характер, с плохим сценарием, сотрудникам придется и для них это будет уже не праздник, а скорее, как очередная обязанность, продолжение рабочего процесса. Чтобы эта рекомендация всегда была действенной, рекомендуется каждое праздничное мероприятие продумывать новый сценарий, тематику празднества, а также будет лучше, если каждый новый сценарий сотрудники отдела будут продумывать вместе.

В качестве рекомендации для индивидуальной автономии автор предлагает такое мероприятие, как:

– «день в другом отделе» – мероприятие, направленное на адаптацию сотрудника в отличных условиях, нежели в которых он привык трудиться. Это поможет не только развитию самостоятельности каждого сотрудника, но и возможному раскрытию какого–либо скрытого потенциала, да и руководитель сможет увидеть, насколько сотрудник справляется с поставленными перед ним задачами, что поспособствует доверия руководителя к нему.

Для развития определенности и четкости в управлении, а также налаживания обратной связи с руководителем отдела, автор рекомендует:

- определить перед каждым сотрудником его функционал действий;

- разделить отдел на небольшие группы, каждая из которых будет ответственная за выполнение какого – либо задания. После выполнения, менять членов группы, чтобы коллектив не разбился на эти самые группы, а привык работать вместе;

- устраивать «круглый стол» во главе с руководителем отдела, где каждый будет отчитываться по проделанной работе, а также высказывать свое мнение о предстоящей. Это поспособствует не только налаживанию обратной связи, но и возможности найти новые пути решения проблем и задач, стоящих перед отделом.

Стремление к высокому уровню достижения обусловлено тем, что каждый из членов коллектива стремится к перевыполнению плана. Но так как в управлении кадровой политики и государственных наград нет каких–либо процентов повышения продаж, как в коммерческих организациях, стремление к перевыполнению как таковой показатель отсутствует. Если сотрудник вдруг перерабатывает выше нормы, ему выплачивают надбавку. Или же он как–то отличился, то ему выдают благодарственное письмо. В качестве рекомендации здесь можно привести;

- концентрацию каждого сотрудника на текущей деятельности отдела, т.е. не пытаться быстрее переделать все, а качественно выполнить текущую работу;

- самостоятельное формулирование каких–либо личных целей и достижений, сотрудник устанавливает личный план выполнения работы, что способствует поднятию самооценки и стремлению к новым достижениям.

Для поддержки заинтересованности организации в сотруднике как основного ресурса, можно привести такие рекомендации:

- проведение семейных мероприятий – спортивные соревнования между семьями управления, конкурсы детских рисунков, выдача путевок в санатории, летние лагеря и т.д.;

- предоставление права на скользящий график работы в зависимости от личных обстоятельств работника;

– предоставление отгулов или дополнительных отпусков за особые достижения в работе.

И последним пунктом из списка показателей, которые нужны усовершенствовать, стал профессиональный рост. Он характеризуется приобретением каких-либо новых навыков, умений или знаний. Для профессионального роста автор советует такие рекомендации, как:

– внедрить институт «наставничества», который можно использовать не только в качестве адаптации новых сотрудников, но и для получения опыта молодыми специалистами от более опытных сотрудников;

– проведение тренингов «поиск смысла и призвания в профессии» – тоже своеобразный обмен опытом между старшими сотрудниками и молодыми специалистами, который позволит разобраться в своей профессии, а также увидеть новые направления, в которых смогут себя проявить молодые специалисты;

– проведение тематических встреч – дискуссий по актуальным темам карьерного развития, деловые игры, просмотр фильмов.

Таким образом, рассмотрев причинно – следственную связь каждого из проблемных показателей, мы смогли привести рекомендации по каждому из них, которые направлены на совершенствование методов управления человеческими ресурсами в организации. Также автор привел дерево целей, на котором схематично изобразил методы, которые благоприятно повлияют на продуктивность организации.

Заключение

В заключение выпускной квалификационной работы целесообразно подвести итоги. В первой главе были раскрыты теоретические аспекты управления человеческими ресурсами.

Эффективное управление человеческими ресурсами входит в число практических задач для обеспечения благоприятной среды, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

День ото дня становится все больше организаций, которые осознают, что управление персоналом должно быть интегрировано в общую систему руководства и стратегического планирования. Речь не идет о смене ориентации кадровых служб. Наоборот, утверждается взгляд, что служба персонала должна определять стратегическое направление своей собственной работы, которое делает ее необходимым звеном в общей структуре управления. Учет этих направлений в практической работе позволяет определить возможную организационную структуру службы управления персоналом крупной организации.

Во второй главе дипломной работы нами был дан анализ стратегии и тактики управления человеческими ресурсами в Управлении кадровой политики и государственными наградами при Администрации Губернатора Самарской области.

Автор проанализировал организационно – квалификационную структуру управления в виде таблиц и диаграмм в процентном соотношении. Он выявил половозрастную закономерность, а также рассмотрел имеющиеся в организации методы управления человеческими ресурсами. Также во второй главе автор выбрал для себя наиболее удобный инструмент для экспериментального исследования, которым оказалось онлайн – анкетирование.

В третьей главе автор приступил к практической части. Он провел исследование, которое позволило выявить проблемы, существующие в организации. Он подробно рассмотрел каждый показатель и его несоответствия. В результате

каждой проблемы он построил причинно – следственную связь для каждого показателя, что позволило подробнее рассмотреть ее с разных сторон. Итогом исследования стали рекомендации, а также дерево целей, которое автор построил для совершенствования системы управления человеческими ресурсами в организации.

Таким образом, автор сделал вывод о значимости человеческих ресурсов в организации, а также особенностях управления ими. Люди являются важнейшим ресурсом любой организации и умение управлять их потенциалом – искусство. Ведь люди создают новые продукты, ответственны за их качество, а самое главное, они способны к постоянному развитию. Нельзя игнорировать тот факт, что человеческие ресурсы безграничны, в то время как другие ограничены. Стратегия управления человеческими ресурсами имеет дело с различными кадровыми решениями, а также теми решениями, к которым нужен нестандартный подход. И именно управление человеческими ресурсами оказывает существенный и долговременный результат не только на занятость работников, но и на их развитие с целью достижения стратегических целей организации.

Список источников и литературы

Нормативно–правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6–ФКЗ, от 30.12.2008 № 7–ФКЗ, от 5.02.2014 № 2–ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 9. – Ст.37.

2. «О специальной оценке условий труда»: Федеральный закон от 28.12.2013 N 426–ФЗ (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс».

3. «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс».

4. "О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов": Постановление Правительства РФ от 22 января 2013 г. N 23 (с изменениями и дополнениями на 1 июля 2016) // СПС «КонсультантПлюс».

Литература

5. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: Учебник. МФПУ Синергия, 2012. – 480с.

6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10 – е издание, 2013. – 470с.

7. Базарова Т.Ю., Еремива Б.Л. Управление персоналом. – М., 2014.– 340с.

8. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов. // Кадры. – 2013. – № 2 – С.15–18.

9. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник. Проспект, 2015. – 480с.

10. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально–трудовых проблем. – М., 2015. – 520с.

11. Гартованная О.В. «Подходы и стратегии управления человеческими ресурсами – основополагающие успеха организации» / О.В. Гартованная, С.Г. Саенко, А.Г. Зайцева // Экономика и бизнес: теория и практика, 2015, – 390с.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 511с.
13. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 380с.
14. Григорьев Л., Черненко А. Управление персоналом и регулярный менеджмент. – М.: Группа БИГ, 2013. – 360с.
15. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика: Учебник. Аспект–Пресс, 2015. – 430с.
16. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами. К.: МАУП, 2015. – 560с.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 410с.
18. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт развитых стран. – М., 2015. – 490с.
19. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М., 2006.– 340с.
20. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами: Учебник. Юрайт, 2016. – 370с.
21. Калашникова Л., Бирюков Ю. Человеческий ресурс предприятия// Служба кадров. – 2016. – №8. – С.12 –17.
22. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 2013. – 420с.
23. Козлов В.Д., Зайцева А.Н. Оптимизация использования человеческих ресурсов организации// Справочник по управлению персоналом – 2016 – № 8 – С.80 – 92.
24. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособие / под ред. Н. И. Шаталовой. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 221с.

25. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент (бакалавриат и магистратура): учебное пособие. 2013 – 230с.
26. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR–менеджмента. Дело АНХ, 2015. – 360с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра–М, 2016. – 517с.
28. Мирошниченко А.Н., Управление человеческими ресурсами организации, Центр развития электронного обучения МФПУ «Синергия», 2013. – 384с.
29. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М: ИНФРА, 2012. – 320с.
30. Николенко И.П. менеджмент человеческих ресурсов. – М., 2014. –560с.
31. Орт М., Эффрон М. Управление талантами. Краткий курс, 2014. –350с.
32. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. – СПб; Питер, 2013 – 440с.
33. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Экономика, 2015. – 470с.
34. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб, Питер, 2016. – 270с.
35. Тарасов В.К. Персонал–технология: отбор и подготовка менеджеров. – СПб, Питер, 2015. – 318с.
36. Тачи М., Деванна М. А. Лидеры реорганизации. Из опыта американских корпораций. – М. Экономика, 2006. – 300с.
37. Управление – это наука и искусство: Файоль, Эмерсон, Тейлор. Форд. – М. Республика 2013, 424с.
38. Управление персоналом организации. Практикум: / Под ред. д. э. н., проф.А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 315с.
39. Управление персоналом: энциклопедия / под ред. Кибанова А.Я. – М., 2013. – 345с.

40. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций. – М., 2013. – 320с.
41. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента, – М.: Инфра – М, 2015. – 358с.

Интернет–ресурсы

42. Управление кадровой политики и государственными наградами при Администрации Губернатора Самарской области. – URL: http://www.samregion.ru/authorities/government/administration_government/personnel_awards_adm/ (дата обращения: 06.04.2017).

Приложение

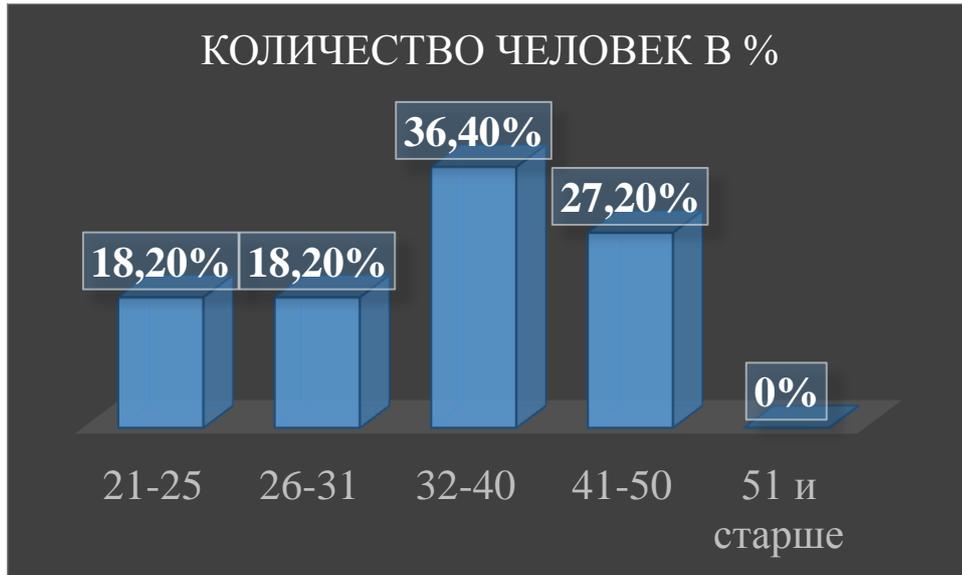
Приложение 1

Численность персонала в процентном соотношении – график.



Приложение 2

Количество человек в процентном соотношении – график.



Интерактивностью, т.е. единством и сплочённостью *

	1	2	3	4	5	6	7	
Абсолютно не согласен	<input type="radio"/>	Полностью согласен						

Хорошим микроклиматом: каждый член группы чувствует себя комфортно *

	1	2	3	4	5	6	7	
Абсолютно не согласен	<input type="radio"/>	Полностью согласен						

Референтностью: группа принимает и разделяет установленные цели, ценности, нормы и эталоны поведения *

	1	2	3	4	5	6	7	
Абсолютно не согласен	<input type="radio"/>	Полностью согласен						

Коммуникационным единством и развитой саморефлексией (члены группы считаются с мнением других; решают общие задачи, т.д.) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Абсолютно не согласен	<input type="radio"/>	Полностью согласен						

Эмоциональным единством (в группе преобладает энтузиастское настроение; существуют межличностные симпатии; удачи и неудачи переживаются вместе, т.д.) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Абсолютно не согласен	<input type="radio"/>	Полностью согласен						

Волевым единством (группа самостоятельно ставит цели и мобилизует все силы на преодоление трудностей) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Абсолютно не согласен	<input type="radio"/>	Полностью согласен						

ОТПРАВИТЬ

Поддержка, уровень заинтересованности организации в сотруднике как при решении проблем делового характера, так и при решении личных проблем *

	1	2	3	4	5	6	7	
Абсолютно не согласен	<input type="radio"/>	Полностью согласен						

Возможность профессионального роста (горизонтальная карьера) и продвижения по службе (вертикальная карьера) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Абсолютно не согласен	<input type="radio"/>	Полностью согласен						

Чувство гордости за организацию, лояльность и преданность ей *

	1	2	3	4	5	6	7	
Абсолютно не согласен	<input type="radio"/>	Полностью согласен						

[ОТПРАВИТЬ](#)