

Министерство образования и науки Российской Федерации
Лысьвенский филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Кафедра гуманитарных и социально-экономических дисциплин

Факультет профессионального образования
Направление 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
Кафедра «гуманитарных и социально-экономических дисциплин»

Зав. кафедрой ГСЭ
_____ (З.А. Мухаева)
«__» _____ 20__ г

Выпускная квалификационная работа

На тему: «Управление кадровым резервом на АО «Чусовской металлургический завод
как элемент достижения целей предприятия»

Студент _____ (С.И. Кириллова)

Состав ВКР:

1. Пояснительная записка на 66 стр.

Руководитель ВКР

Научный сотрудник
_____/В.А. Комаренко/

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1 Понятие и сущность кадровой политики в организации.....	11
1.2 Типы кадровой политики.....	16
1.3 Методы формирования кадровой политики в организации.....	25
1.4 Кадровый резерв.....	33
2 ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ЧУСОВСКОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД».....	35
2.1 Характеристика объекта исследования.....	35
2.2 Анализ персонала акционерного общества «Чусовской металлургический завод».....	37
2.3 Анализ кадровой политики акционерного общества «Чусовской металлургический завод».....	40
2.4 Работа с кадровым резервом на ЧМЗ.....	44
3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ЧУСОВСКОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД».....	55
3.1 Мероприятия по усилению работы с кадровым резервом.....	55
3.2 Рекомендации по повышению эффективности по работе с кадровым резервом	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ А КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ЧМЗ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ Б ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОМК.....	69

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, по прошествии уже 15 лет становления рыночных отношений, в нашей стране появился определенный уровень стабильности, связанный с удовлетворением большего объема потребностей населения и определением конечных собственников крупных предприятий и бизнесов.

При таком положении, необходимым условием для динамики роста, закреплении на рынке или увеличения рентабельности предприятия, когда уже речь не идет о сверхприбыли, является повышение уровня конкурентоспособности организации, одной из основ которого является хорошо подобранный трудовой коллектив и мероприятия по совершенствованию управления персоналом.

Главной задачей управления персоналом является обеспечение четкого выполнения персоналом задач и функций, поставленными и определенными в соответствие с целями организации. Для обеспечения полного выполнения поставленных задач персоналом в организации должна быть сформулирована кадровая политика, которая определяет стратегию кадровой работы, устанавливает точно все цели и задачи, определяет принципы подбора, расстановки и развития персонала.

Человеческие ресурсы – это совокупность трудового потенциала сотрудников организации. С точки зрения стратегического менеджмента, человеческий ресурс – это не только персонал организации, но и возможности внешней среды.

Трудовой потенциал – воплощенный в людях человеческий капитал в форме их образования, квалификации, знаний и опыта.

Из этих определений можно сделать вывод, что если организация захочет оценить потенциал своих сотрудников, то нужно будет проанализировать следующие параметры: образование, квалификацию, знания, опыт. Упростить эту задачу поможет представление о структуре персонала организации.

Состав персонала любой организации неоднороден. Дело в том, что даже в самой маленькой организации приходится выполнять множество видов деятельности, а для этого требуются сотрудники, которые владеют разнообразными профессиями, опытом, квалификацией, занимающие разные должности. По этим и некоторым другим признакам мы можем охарактеризовать статистическую и аналитическую структуру сотрудников организации.

Какие бы технические возможности, организационно – управленческие преимущества не открывались перед предприятием, оно не начнет работать эффективно без соответствующего персонала. Ведь все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать[1,с.67].

Основными аспектами влияния человеческого фактора на повышение эффективности работы предприятия является эффективное управление персоналом:

- отбор, найм кадров и продвижение по карьерной лестнице;
- подготовка кадров;
- максимальный коэффициент постоянства состава работников;
- совершенствование системы мотивации, материальной и моральной оценки труда работников.

Все это является составляющими кадровой политики организации, которая лежит в основе управления персоналом.

Важной стороной производства является существующая на предприятии система управления персоналом. В зависимости от типа этой системы могут быть различные взаимодействия между высшими и низшими ступенями руководства на заводе, а как следствие этого, продуктивное или репродуктивное управление кадрами, производством, техпроцессами.

Актуальность управления персоналом на предприятии в настоящее время не вызывает сомнения. Результатом профессиональной и своевременной разработки перспективных планов развития заводов, наличия «Видения», «Стратегии развития» линейных и промышленных предприятий

является стабильное финансово-экономическое положение предприятия в текущем периоде, улучшение или стабилизация материального положения в перспективном периоде. Полнота и содержательность планов развития заводов на перспективу может послужить хорошим стимулом для производительной организации труда рабочих и заинтересованности в сотрудничестве данного предприятия с постоянными партнёрами, а также расширение деловых связей.

Определяющим фактором успеха реализации «Стратегии» является, несомненно, обоснованная кадровая политика предприятия. Персонал является основным богатством, ценным ресурсом предприятия, эффективное управление им обеспечивает конкурентоспособность предприятия по ряду важнейших направлений, в том числе по качеству, обновлению, цене продукции и т.п. В связи с этим необходимы четкая постановка цели и аргументация кадровой политики предприятия с учетом внешних и внутренних факторов воздействия [1, с.142].

Цель дипломной работы - изучение условий и факторов формирования оптимальной кадровой политики в организации и работы с кадровым резервом.

Основными задачами дипломной работы являются:

- Определить понятие и сущность кадровой политики;
- Рассмотреть типы кадровой политики;
- Рассмотреть характеристику организации;
- Провести анализ персонала открытого акционерного общества «Чусовской металлургический завод»;
- Провести анализ кадровой политики предприятия;
- Рассмотреть основные направления совершенствования процесса формирования кадровой политики и работы с кадровым резервом акционерного общества «Чусовской металлургический завод».

Предметом исследования в работе является кадровая политика предприятия и работа с кадровым резервом.

Объект исследования – система управления персоналом предприятия.

Методы исследования: общие – сравнение; социологические методы - анализ документов, наблюдение, опрос, собеседование, описание.

Данная работа содержит материал теоретического и практического значения.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты формирования кадровой политики на предприятии. Во второй главе представлена характеристика акционерного общества «Чусовской металлургический завод», приведен анализ структуры персонала, также анализ кадровой политики предприятия и соответствующей ей системы управления персоналом. В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию процесса формирования кадровой политики предприятия, дана экономическая оценка предлагаемых мероприятий, также представлены выводы и рекомендации.

Работа содержит 65 страниц, 1 рисунок, 3 таблицы, 29 использованных источников, 2 приложения.

В процессе написания данной работы мною использовались разработки следующих отечественных и зарубежных ученых: Румянцевой Н.А., Кибанова А.Я. и др., а также обширный теоретический материал: приказы, газетные статьи, научно-популярное издание, коллективный договор открытого акционерного общества «Чусовской металлургический завод».

В книге «Управление персоналом организации» под редакцией А.Я. Кибанова раскрывается методология управления персоналом организации, принципы и методы, концепция и технология управления персоналом на современном этапе.

Румянцева Н.А. в книге «Менеджмент организации» уделяет большое внимание рассмотрению этапов осуществления кадровой политики организации.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность кадровой политики в организации

Понятие «политика организации» включает в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой и внешнеэкономической политики по отношению к конкурентам и т.д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Такой подход в мировой практике характерен для крупных частных компаний и в системе государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики стратегии развития организации.

Кадровая политика обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами [2, с.78].

Говоря о кадровой политике, нельзя отождествлять ее с управлением персоналом. Понятия «управление персоналом» и «политика» сами по себе далеко не тождественны. «Управление» - термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является политика, в данном случае кадровая политика.

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций, стратегии и кадровой политики, принципов, методов и технологий управления персоналом.

Управление персоналом становится механизмом реализации кадровой политики тогда, когда четко определены права, обязанности и ответственность руководителей и кадровых служб.

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

Основными направлениями кадровой политики являются:

- Прогнозирование рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- Разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и предстоящих задач организации;
- Совершенствование систем обучения, служебное продвижение работников с учетом их способностей, индивидуально-психологических особенностей и достигнутого уровня профессионализма;
- Разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- Создание системы профессионального отбора и подбора персонала;
- Проведение маркетинговой деятельности в области работы с персоналом и др.

Как видим, кадровая политика охватывает большой круг задач, решение которых требует социально-психологического обеспечения вопросов управления персоналом в соответствии со стратегией и философией организации. Достаточно высоки требования к качественному составу работников службы управления персоналом по их профессиональному образованию, возрасту, методам работы с персоналом.

С учетом сказанного кадровую политику можно определить как систему целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории работников [2, с.121].

Понятие «кадровая политика» было достаточно распространенным в конце 80-х годов. Вместе с тем оно выражало известный субъективизм

административно-хозяйственной власти, который, в частности, предполагал приоритет личных представлений руководителя о степени полезности того или иного управленца (инженерно-технического работника и служащего) более низкого ранга. Оценка последнего зависела, в конечном счете, от того, ориентирован ли директор на выполнение основной целевой функции предприятия - выпуск продукции или главное для него - сохранение личного, достаточно привилегированного положения. Для первой и второй ситуации характерны принципиально противоположные механизмы формирования команды подчиненных.

Кадровая политика имеет уровни и соответственно им различные субъекты - носители полномочий, прав и ответственности в разработке и реализации кадровой политики. Кадровая политика может формироваться и осуществляться на уровне государства, муниципального образования, организации, политической партии, общественного объединения. В федеративном государстве кадровая политика может быть федеральной и региональной. В качестве субъектов кадровой политики могут выступать федеральные и региональные органы государственной власти, органы местного самоуправления, руководители организации, политической партии, общественного объединения.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

- Система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствии со стратегией организации (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);
- Набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием»,

могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса [3, с.104].

Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и необходимой численности.

Другими целями можно считать:

- обеспечение условий реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан;
- рациональное использование кадрового потенциала;
- формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов [4, с.121].

Основными разновидностями кадровой политики считаются политика подбора кадров, политика обучения, политика оплаты труда, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений.

Основными задачами и элементами кадровой политики является:

1. Определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы. Построением системы мотивации в организации. Идеология кадровой работы может быть отражена в виде документа, содержащего моральные нормы в работе с кадрами организации и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, включая руководителя организации. По мере развития организации и изменения внешних условий, идеология кадровой работы может уточняться.
2. Планирование потребности организации в персонале с учетом существующего кадрового состава. Планирование осуществляется с учетом факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития организации, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и так далее).

3. Привлечение, отбор и руководство персоналом. Для этого необходимо разработать критерии отбора персонала и оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри организации) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала. Для организации руководства персоналом рекомендуем разработать должностные инструкции и определить содержание работ на каждом рабочем месте, разработать четкую систему оплаты труда, осуществлять планирование и контроль за работой персонала.
4. Повышение квалификации персонала и его переподготовка. Для этого рекомендуется определить формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения организации, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, с отрывом или без отрыва от производства и так далее).
5. Построение и организация рабочего процесса, в том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и другое [5, с.37].

По мнению профессора Е.В. Охотского, независимо от конъюнктуры и возможных корректировок в будущем к числу главных целей кадровой политики следует также отнести:

- создание благоприятных и равных социальных условий и правовых гарантий для проявления каждым работником своих способностей и знаний;
- обеспечение высокого профессионализма управленческого и технологического процесса, укомплектованности всех участков трудовой деятельности квалифицированными, активно действующими, добросовестными работниками;
- установление надежных преград на пути проникновения на руководящие и управленческие должности людей, недостойных, склонных к карьеризму [7, с.121].

1.2 Типы кадровой политики

В концепции государственной кадровой политики, подготовленной учеными Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, отмечается, что кадровая политика представляет стратегию государства по воспроизводству, формированию и востребованию кадрового потенциала общества. Под кадровым потенциалом общества понимается часть профессионально подготовленных ресурсов общества, способных участвовать в трудовой деятельности. Это нереализованные возможности и способности работников. Стратегической целью государственной кадровой политики является создание кадрового потенциала как интеллектуального и профессионального ресурса общества. Ее стратегическим направлением выступает усиление роли государства в реализации конституционных гарантий свободного развития и использования своих профессиональных способностей, в создании условий для наиболее полного раскрытия возможностей человека.

Кадровая политика в организации представляет деятельность высшего руководства, реализующего свою власть в отношении персонала организации. Эта деятельность направлена на эффективное использование потенциала работников в реализации стратегических целей организации. Кадровую политику формирует и определяет высшее руководство – Совет директоров, Правление, руководители организации. Высшее руководство организации, формирующее кадровую политику, и служба управления персоналом, реализующая эту политику, выступают в качестве субъектов кадровой политики. Ее объектом является персонал организации. Содержание кадровой политики связано с обеспечением организации работниками высокой квалификации, развитием персонала, совершенствованием организации и стимулированием труда [10, с. 365].

Кадровая политика организации определяет общие ориентиры для действия и принятия кадровых решений в отношении персонала. Целями кадровой политики могут быть обеспечение организации

квалифицированными работниками, формирование и эффективное использование кадрового потенциала, создание условий и гарантий для проявления работниками своих способностей.

Кадровая политика в организации опирается на определенные принципы:

- доверие к персоналу и предоставление ему самостоятельности в работе;
- делегирование функций работникам;
- мотивация труда работников;
- способность персонала к изменениям;
- научность - использование научных разработок, которые могут обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
- комплексность – охват всех сфер кадровой деятельности и системность, при которой учитываются взаимозависимость и взаимосвязь составляющих кадровой политики;
- эффективность, при которой затраты на мероприятия по проведению кадровой политики должны окупаться через результаты основной деятельности организации [11, с.208].

Основные требования и принципы системы управления персоналом, налагаемые кадровой политикой:

Альтернативность - многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Бюрократия - обеспечение разумного господства центрального звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации («разделяй и властвуй»).

Гибкость - означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Децентрализация - в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная

автономность структурных подразделений или отдельных руководителей, с передачей прав и ответственности на нижние уровни.

Дисциплинированность - все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

Единоначалие - концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчитывается перед одним непосредственным начальником.

Иерархичность - в системе работы с персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями и отдельными руководителями), базирующееся на разделении власти, решений и информации по уровням управления.

Кадры решают все - должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями и потребностями организации.

Коллегиальность - менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в выработке наиболее важных решений [12, с. 114].

Комплексность - при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (внешние и внутренние, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все подсистемы работы с персоналом.

Концентрация - рассматривается как концентрация усилий различных профессий работников на решение основных задач или как концентрация разных функций в одном подразделении системы управления персоналом, чтобы устранить дублирование и сократить цикл управления.

Кооперация - система управления персоналом должна обеспечивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия

и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.

Корпоративность - гармония интересов всех категорий персонала в обеспечении единства интересов и усилий по достижению целей управления («в единении – сила»).

Личная ответственность - каждый работник организации должен точно знать свои обязанности, а также то, за что он несет личную ответственность (ресурсы, имущество, информация).

Научность - разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

Оперативность - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты («не ждать»).

Параллельность - предполагает одновременное выполнение различных управленческих функций, чтобы повысить оперативность управления персоналом и сократить продолжительность работы [13, с. 223].

Плановость - началом всей работы является установление на длительный период плановых темпов и пропорций развития персонала.

Полная занятость - связана с потребностями рынка трудовых ресурсов. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно. Работнику гарантируется занятость и оплата труда.

Простота - чем проще система и методы управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству («простота - мать порядка»).

Ротация - временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций. Для этого каждый

работник системы управления персоналом должен уметь выполнять функции одного-двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям.

Согласованность - взаимодействия между звеньями по вертикали и горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени («согласие - продукт непротивления сторон»).

Специализация - разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций управления.

Справедливое вознаграждение - базируется на оплате по результатам индивидуального и коллективного труда с возмещением стоимости рабочей силы.

Централизация - естественный порядок организации, когда исходная информация поступает в центр (администрацию), где принимаются важные управленческие решения.

Эффективность - предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции. Если после мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом увеличить затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности («экономия») [13, с.86].

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика.

Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика.

В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании [15, с.204].

Превентивная кадровая политика.

В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда

руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозированием кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ (их отсутствие или возможность реализации).

Активная кадровая политика.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза могут быть как рациональными (сознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественный и количественный). Кроме того, составной частью плана

является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом [16, с. 114].

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при осуществленном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимым будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающим очень квалифицированным, хорошо специализированным персоналом пожилого возраста. Таким образом, понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который, скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики [17, с. 164].

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа политики - открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика - характеризуется тем, что, организация

прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика - характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Определяющий фактор успеха антикризисного правления - несомненно, обоснованная кадровая политика предприятия. Персонал является основным богатством, ценным ресурсом предприятия, эффективное управление им обеспечивает конкурентоспособность фирмы по ряду важнейших направлений, в том числе по качеству, обновлению, цене продукции и т.п. В связи с этим необходимы четкая постановка цели и аргументация кадровой политики предприятия с учетом внешних и внутренних факторов воздействия [17, с.146].

В условиях, когда предприятие уже обрело устойчивость необходимо применение стабилизирующей кадровой политики. Если предприятие преследует цель - уйти с рынка с наименьшими потерями, когда предприятие

находится на грани банкротства и спасти его уже невозможно, применяется сокращающая кадровая политика.

Итак, кадровая политика - это целенаправленный процесс формирования персонала и управления им, ориентированный на оперативное и эффективное удовлетворение потребностей предприятия по соответствующему направлению ресурсного обеспечения [17, с. 324].

1.3 Методы формирования кадровой политики в организации

Основные требования к формированию кадровой политики:

- научность, использование всех современных научных разработок в этой области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
- комплексность, когда должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;
- системность, т.е. учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы;
- необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;
- эффективность: любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности. [15, с.85]

Наряду с краеугольными положениями кадровой политики, имеющими всеобщий характер и закрепленными законодательно, существуют проблемы методического характера, которые требуют качественного анализа выбранных вариантов решения. Это тем более актуально, что в ряде случаев имеется несколько взаимоисключающих методик (например, по оценке работников). В этом случае из нескольких вариантов применительно к условиям данной организации должен быть выбран какой-то один. К числу подобных материалов можно отнести методику совершенствования структуры организации, разработку положений о подразделениях и

должностных инструкций, методику приема на работу и расстановки вновь принятых по рабочим местам, адаптации работников и др.

Переход к рыночным условиям вносит существенные изменения, как в принципы, так и в конкретное содержание кадровой политики, в соотношение прав субъектов, участвующих в ее разработке [11, с. 92].

Основной фигурой, формирующей политику, становится совет, общее собрание акционеров или единоличный хозяин предприятия. Правда, закон ставит его в определенные рамки и требует согласия на проведение целого ряда мер со стороны представителей профсоюзов и трудового коллектива. Но теперь этот субъект управления наделен гораздо большими правами, чем имела ранее администрация предприятий. Это касается как вопросов приема и увольнения, так и вложения средств в социальные программы, определения размеров материального поощрения и критериев, по которым оно устанавливается, поддержания нормальной культуры и дисциплины труда и т.п.

Вместе с тем конкретный механизм формирования и претворения в жизнь кадровой политики в новых условиях еще не создан.

В условиях современного рынка предприятие уже не может выступать в роли пассивного потребителя рабочей силы. Чтобы эффективно функционировать, необходимо воздействовать на весь процесс кадрового обеспечения, т.е. проводить активную кадровую политику. Это означает, во-первых, снабжение фирмы квалифицированной рабочей силой, во-вторых, ее дальнейшее развитие в рамках фирмы и, в-третьих, ее стабилизацию (закрепление). В связи с большей ограниченностью источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее растущей стоимости, на первый план вышла задача развития и максимального использования уже имеющегося у фирмы трудового потенциала [12, с. 112].

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления персоналом. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и

совершенствования, развития мотивации. Это требует учета существенных структурных сдвигов на рынке труда и качественных перемен в рабочей силе на региональном, национальном и глобальном уровнях. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической и финансовой стратегиями и генеральными планами развития бизнеса [13, с.156].

Кадровая политика не развивается в «безвоздушном пространстве». Она формируется в атмосфере тех серьезных изменений, которые происходят в современном производстве. Главным фактором относительно устойчивого положения предприятий становится непрерывный нововведенческий процесс, включающий в себя поиск, разработку, внедрение и коммерческое освоение новых видов продукции, техники, технологии, а также форм организации и управления. И чем сложнее и радикальнее инновационные процессы, тем важнее роль кадровой политики в обеспечении их успеха. В результате этого существенно перестраиваются как внутренняя структура фирм, так и система взаимоотношений различных хозяйствующих субъектов.

Процесс нововведений делает структуру предприятия более гибкой. На разных его стадиях возникают целевые образования, которые не вписываются в традиционную организацию производства (проектные и программные группы, кружки качества и др.). Многие из этих структур часто выходят из фирмы и образуют временные нововведенческие предприятия. Таким образом, нововведенческая подсистема состоит из временных и постоянно сменяемых элементов и действует параллельно с основным производством, где происходит «тиражирование» (массовое освоение) новаций. Функционирование указанной подсистемы не может не сказаться на направленности кадровой политики [13, с.131].

Более гибким становится и взаимодействие фирмы с внешним окружением. В целевые структуры (особенно внешние) активно включаются кадры из научных и учебных учреждений. Возрастает зависимость процесса нововведений конкретной фирмы от качества работы (что определяется и

квалификацией работников) на предприятиях, связанных одной технологической цепочкой (поставщики комплектующих узлов, деталей, сырья, материалов, потребители продукции производственного назначения). Поэтому активная кадровая политика предполагает тесное взаимодействие связанных взаимными интересами предприятий на рынке. Перед кадровыми службами ставятся задачи прогнозирования будущего человеческих ресурсов, состояния управления персоналом через 3-5 лет.

При этом необходимо, прежде всего, учитывать динамику национального рынка труда, экономическую активность трудоспособного населения, демографические тенденции и изменения системы мотивации работников.

Представляется, что активная кадровая политика будет значительно эффективнее (нужные люди в нужном месте и в нужное время), если не только будут провозглашены основные цели и ценности, но и будет четко показано, как (с помощью каких средств и приемов) можно реально достичь оптимального состояния кадрового потенциала и что применение этих новшеств даст каждому работнику [14, с.135].

Кадровая политика существует в любой компании, но ее ясная формулировка и изложение в виде документа говорит о том, что компания во главу угла ставит человеческий фактор и осознанно управляет этим процессом.

Основные характеристики кадровой политики в компании:

1. Связь со стратегией.
2. Ориентация на долговременное планирование.
3. Значимость роли персонала.
4. Философия фирмы в отношении работников.
5. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Все эти пять характеристик «идеальной» кадровой политики вряд ли можно обнаружить в какой-либо конкретной фирме. Для задач теоретического анализа важно выяснить степень проявления каждой из них, с

тем, чтобы выявить у каждой фирмы «профиль» кадровой политики, который, по-видимому, коррелирует с такими факторами, как положение компании на рынке, ее размеры, организационная структура, внутренние условия и применяемая технология.

При этом следует отметить, что общепринятого определения кадровой политики пока не выработано, что говорит о больших трудностях разработки этой проблемы.

Вместе с тем сегодня можно считать, что кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной политики фирмы. Она имеет целью создать сплоченный, ответственный и высокопроизводительный коллектив - команду. При этом необходимо учитывать соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений, а также важную роль профсоюзов.

С точки зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне [14, с. 112].

Комплексное понимание кадровой политики складывается как внутреннее единство следующих мер:

Во-первых, обеспечение всех участков производства необходимыми человеческими ресурсами. Поскольку человек на производстве не является тем объектом, который можно планировать любым образом, в кадровой политике следует учитывать интересы работников. Это относится как к обеспечению рабочих мест, так и к предоставлению возможностей для развития личности и к созданию условий труда, достойных человека и соответствующих его квалификации.

Во-вторых, комплексное понимание кадровой политики складывается из такого параметра, как создание мотивации персонала на высокоэффективную трудовую деятельность. Особенность кадровых решений заключается в том, что они почти всегда отражаются на мотивации

сотрудников и моральном климате в коллективе. В идеале они должны соотноситься с общей системой ценностей, принятой в организации, с установками и ожиданиями каждого работника. Иными словами, кадровые решения, хотим мы того или нет, будут либо размывать наработанные культурные ценности, либо помогать их укоренению в организации [17, с.204].

Поскольку проведение активной и эффективной кадровой политики обеспечивает деятельность всего производства и конечный хозяйственный результат, эта политика становится сердцевинной деятельностью аппарата управления. Как и в случае с основным капиталом организации, в кадровой сфере также необходимо заранее позаботиться о сохранении субстанции «капитала» и о повышении стоимости. Затраты при зачислении на работу, на обучение и повышение квалификации (инвестиции на образование), расходы по заработной плате, услуги социального характера и производственные расходы на создание рабочего места слишком значительны, чтобы они не принимались руководством организации в расчет при разработке планов и концепций. Рассматривая и анализируя тенденции работы с персоналом, можно говорить о том, что все большее значение приобретают стратегические аспекты. Они преобладают над традиционными исполнительскими задачами, хотя продолжают работать традиционные инструменты в управлении кадрами: планирование, привлечение человеческих ресурсов, повышение квалификации, администрирование кадров.

Но активная кадровая политика ориентируется, прежде всего, на стратегические факторы успеха, такие, как:

- приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;
- необходимое обслуживание с применением соответствующих технических средств;
- высокое качество продукции;

- использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;
- чувство экономической ответственности и соблюдение экономического равновесия;
- квалифицированный кадровый потенциал;
- адаптивные и гибкие организационные структуры [18, с.123].

Собственные цели кадровой политики определяются с учетом основных положений всех составных частей концепции развития и включают: цели, связанные с внешними условиями деятельности предприятия (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями и т.д.); цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (их участие в управлении предприятием, углубление профессиональных знаний, совершенствование стиля руководства, решение социальных вопросов и т.п.) [19, с. 156].

Управление персоналом в организации выступает как средство реализации кадровой политики. Выдержать конкурентную борьбу и, следовательно, эффективно развиваться может только та фирма (предприятие), которая сформирует кадровую политику, построенную на демократических принципах, на глубоком анализе внешней среды и точно отражающую ограничения и условия функционирования фирмы.

Задачи управления персоналом в основном распространяются на оперативные области, поскольку речь идет о повседневной реализации принятой кадровой политики. При этом одним из важных моментов управления персоналом является оказание помощи руководителям различных уровней при выполнении ими своих функций по руководству предприятием и его структурными подразделениями.

Реализуется кадровая политика через специально разработанные технологии и методы подбора и продвижения кадров, обмена кадровой

информацией, прогнозирование потребности в кадрах, оценку персонала, формирование команд для решения определенных задач и др.

В процессе разработки кадровой политики обычно формулируются следующие отдельные, хотя и взаимосвязанные направления:

- общая политика кадровой работы;
- организационно-штатная политика (определение потребности в кадрах, получение заявок на специалистов, оформление назначений и перемещений персонала, подбор кандидатов);
- информационная политика (учет, обработка, распределение информации);
- финансовая политика по отношению к персоналу (принципы распределения средств, выдачи вознаграждений и других выплат, обеспечение страховки и т.д.);
- другие направления работы (определение потребности в обучении и повышении квалификации и т.д.). Далее рассмотрим этапы построения кадровой политики (рисунок 1) [18 с. 225].

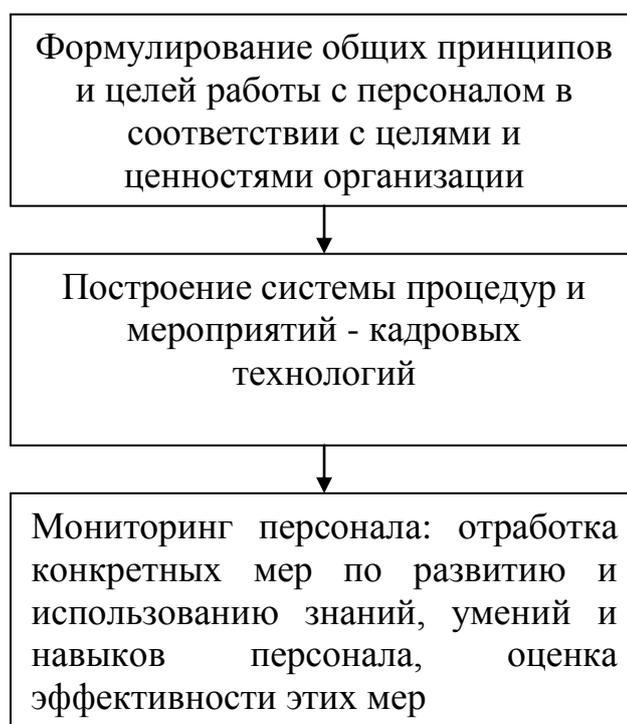


Рисунок 1 - Этапы построения кадровой политики

Кадровая политика фиксируется в подробных общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих все аспекты работы руководителей средних и низших звеньев управления с различными категориями персонала. С их помощью распространяются соответствующие ценностные ориентации на всех работников аппарата управления. В выдвигаемых требованиях при найме, в вопросах отбора, оплаты, стимулирования, выбора условий труда, методах регулирования трудовых отношений отражаются экономическое положение и хозяйственная стратегия предприятия. Почти во всех средних и крупных компаниях существует множество официальных правил, принципов и процедур, а также неписанных традиций, форм поведения, определяющих положение вещей в организации, сложившееся по субъективным и объективным причинам.

Главным рычагом проведения в жизнь кадровой политики, вырабатываемой высшим эшелонem управления, являются административные полномочия руководителей, используемые ими в отношениях с непосредственными подчиненными.

1.4 Кадровый резерв

Важной составляющей работы по обеспечению предприятия кадрами является работа с кадровым резервом. Под кадровым резервом понимается специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов (а на предприятиях - даже рабочих), достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, прошедших необходимую подготовку, проявляющих склонность и интерес к управлению и удовлетворяющих определенным требованиям, то есть часть персонала организации способная замещать вышестоящие должности.

Формирование кадрового резерва проводится с целью:

- обеспечения необходимого состава руководителей и специалистов;
- достижения большей гибкости в использовании персонала;
- мотивации работников;

Управление системой формирования и подготовки кадрового резерва рассматривается организациями как стратегически важная задача. Данная система предполагает решение трех основных задач:

- выявление сотрудников, имеющих потенциал для занятия руководящей должности;
- подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждение в ней нового сотрудника.

Зачисление в кадровый резерв – проявляется в повышении квалификации работника с целью назначения его на вышестоящую должность.

При выдвижении в резерв обычно, прежде всего, учитывают, как человек справляется с текущей работой. Для руководителей это степень достижения целей организации или подразделения; для специалиста – исполнительность, творческий подход, сложность и своевременность выполнения заданий. Планированием карьеры сотрудников обычно занимается его непосредственный руководитель, а также сотрудник службы персонала. В этом процессе также участвует сам сотрудник, чья карьера планируется.

Смысл работы с кадровым резервом состоит в том, что движение персонала в организации не должно быть хаотичным, напротив, оно должно быть максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного развития организационной структуры компании и усиление ее кадрового потенциала.

2 ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ЧУСОВСКОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД»

2.1 Характеристика объекта исследования

Акционерное общество «Чусовской металлургический завод» - одно из старейших на Урале предприятий черной металлургии с полным технологическим циклом выпуска металла. Специфику его экономики изначально определило его географическое положение: завод расположен в самом центре Урала на берегу реки Чусовой, рядом с сырьевыми и энергетическими источниками.

Чусовской завод был образован в 1879 году, его основными учредителями были князь С. М. Голицын, владелец нескольких уральских заводов, и Шарль Барруен, главный директор знаменитого в промышленном мире акционерного общества Сент. – Этьенских железоделательных и стальных заводов. Совместный проект Голицына и Барруена открыл новую эпоху в развитии уральской металлургической промышленности. Чусовской завод, одним из первых на Урале продемонстрировал в конце 19 – начале 20 вв. возможность развития в крае современной конкурентоспособности металлургической промышленности.

В условиях военного времени осваиваются новые, более качественные марки стали, выпускается броневой лист, идущий на производство танков. Завод выпускает фугасные огнеметы, детали к знаменитой «Катюше» и противотанковой пушке.

В 1976 году по решению Совета Министров СССР на заводе построен самый крупный в Европе авторессорный цех. В 1982 году самой дешевой и качественной рессорой в СССР была чусовская. За 125 лет Чусовской металлургический завод несколько раз менял форму собственности. С помощью акционеров заводу удалось завоевать ключевые позиции на современном рынке черных металлов на российском и мировом уровне.[7, с.19].

Чусовской металлургический завод – предприятие металлургического комплекса Объединенной металлургической компании. За 15 лет в компанию вошли многие известные предприятия металлургической отрасли России, в числе которых Выксунский металлургический, Альметьевский трубный, Чусовской и Щелковский металлургические заводы, «Губахинский кокс», Челябинский завод «Трубодеталь».

Сегодня продукция акционерного общества «Чусовской металлургический завод» экспортируется в Финляндию, Италию, Испанию, Чехию, Германию, Китай, Иран, Южную Корею, США. Почти вся автомобильная промышленность России обеспечивается Чусовской рессорой. Динамичное развитие производства обеспечивается за счет постоянной модернизации и совершенствования технологий.

Готовность трудового коллектива добиваться большего, поддержка акционеров, залог того, что чусовская продукция и впредь будет занимать достойное место на отечественном и зарубежном рынке.

Акционерное общество «Чусовской металлургический завод» учреждено в соответствии с решением Конференции учредителей, принятым 4 сентября 1992 года в форме акционерного общества открытого типа. Общество является юридическим лицом и в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, законодательством Российской Федерации, об акционерных обществах, иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации, Уставом данного предприятия, внутренними документами и решениями органов управления Общества.

Договором о передаче полномочий Единоличный Исполнительный орган акционерного общества «Чусовской металлургический завод» избирается управляющей компанией закрытого акционерного общества «Объединенная металлургическая компания» сроком на пять лет [9, с.30].

Политика устойчивого развития (социальная политика) акционерного общества «Чусовской металлургический завод» разработана, исходя из

видения и миссии компании, и направлена на выполнение данной миссии и поддержку стратегии компании.

Политика описывает основные приоритеты в области устойчивого развития, требования к отчетности и анализу соответствующей деятельности, распределение ответственности между подразделениями и должностными лицами за реализацию политики.

Организационная структура акционерного общества «Чусовской металлургический завод» является структурой линейно-функционального (или линейно-штабного) типа. В структуру акционерного общества «Чусовской металлургический завод» входит 1 дирекция, 5 основных и 5 вспомогательных цехов. Структура предприятия представляет собой сложную многоуровневую систему, которая делится на подсистемы, каждую из которых возглавляет функциональный директор (директор по направлению).

В рамках функционального направления существует как линейное, так и функциональное подчинение. Во главе управления стоит генеральный директор, назначаемый общим собранием, в которое входит совет директоров и ревизионная комиссия [11, с.23].

2.2 Анализ персонала акционерного общества «Чусовской металлургический завод»

Целью анализа состава и структуры является определение кадрового потенциала акционерного общества «Чусовской металлургический завод».

Анализ состава и структуры кадров обычно начинается с абсолютного излишка или недостатка кадров в отчетном периоде. Абсолютный излишек или недостаток работников определяется по категориям персонала и в целом по организации.

В 2017 году в акционерном обществе «Чусовской металлургический завод» трудились 2266 человек: 1498 мужчин и 768 человек женщины.

Преобладание мужского труда обусловлено спецификой деятельности Чусовского металлургического завода.

Анализ численности персонала Чусовского металлургического завода за период 2015 – 2017 представлен в таблице 1.

Таблица 1- Анализ численности персонала акционерного общества «Чусовской металлургический завод»

Год	Среднесписочная численность	Текучесть кадров, чел.	Текучесть кадров, %
2015	3437	214	6,23
2016	2583	113	4,37
2017	2266	114	5

В акционерном обществе «Чусовской металлургический завод» выделяются следующие категории персонала: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), руководители и специалисты.

Требуемая численность рабочих каждой профессии и тарифно-квалификационного разряда по отдельным рабочим местам, участкам и предприятию в целом определяется на основе принятого в акционерном обществе «Чусовской металлургический завод» разделении работ, нормативов по труду, норм времени на ту или иную работу по технологическим и квалификационным признакам с учётом объёма производства.

Деятельность акционерного общества «Чусовской металлургический завод» требует от рабочих наличия определенных знаний, умений и навыков. Сотрудники Чусовского металлургического завода должны владеть различными специальностями.

Следовательно, необходимо провести анализ квалификационного состава кадров Чусовского металлургического завода по уровню образования (таблица 2) [13, с.5].

Таблица 2 - Распределение сотрудников акционерного общества «Чусовской металлургический завод» по образованию

Группа сотрудников по образованию	Удельный вес, %		
	2015	2016	2017
Высшее	19,8	22	25
Среднее профессиональное	26,2	27	18,3
Начальное профессиональное	34,9	33	34,7
Среднее образование	19,1	17	22

Основной состав персонала акционерного общества «Чусовской металлургический завод» представлен работниками с начально-профессиональным образованием 34,9% в 2015 году, что значительно больше, чем в 2016 году. В 2016 году численность сотрудников, имеющих начально-профессиональное образование, составляла 34,7%, что не значительно больше по сравнению с 2017 годом. Это обусловлено тем, что на завод идут работать молодые кадры и уже в процессе повышают свою квалификацию. Неуклонно из года в год растёт доля сотрудников с высшим образованием.

Возрастная структура работников Чусовской металлургический завод выглядит следующим образом (таблица 3).

Таблица 3 - Распределение сотрудников по возрасту в акционерном обществе «Чусовской металлургический завод»

	2015	2016	2017
Средний возраст сотрудников	39 лет	39,2 года	38,6 лет
Средний стаж работы	12 лет	12,4 года	11,6 лет

Анализ выше представленных данных показывает, что за исследуемый период с 2015 по 2017 года произошло «омоложение» персонала

организации. Вместе с тем, что много молодёжи, большинство работников отработали на заводе более 10 лет и имеют достаточный опыт.

2.3 Анализ кадровой политики акционерного общества «Чусовской металлургический завод»

Залог надежности работы металлургической промышленности – это, прежде всего, кадры специалистов высокого профессионального уровня. Сильной стороной акционерного общества «Чусовской металлургический завод» является кадровый потенциал, навыки и опыт персонала. Переход на рыночные отношения обусловил существенные изменения в организации работы с кадрами. На предприятии разработана собственная кадровая политика (ПРИЛОЖЕНИЕ А), направленная на достижение высокой эффективности труда каждого работника, повышение роли личности на основе экономических и моральных стимулов и социальных гарантий, позволяющая вести прогнозирование потребностей и развитие персонала, управлять кадрами и обеспечивать социальные гарантии по старости и потере трудоспособности [21].

Кадровая политика акционерного общества «Чусовской металлургический завод» является открытой. Она подчинена общим принципам кадровой политики «Объединённой металлургической компании» (ОМК) (ПРИЛОЖЕНИЕ Б).

Кадровая политика должна содержать основные принципы работы в области управления человеческим ресурсом:

- доверие к персоналу и предоставление ему самостоятельности в работе;
- делегирование функций работникам;
- мотивация труда работников;
- способность персонала к изменениям;
- научность - использование научных разработок, которые могут обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
- комплексность – охват всех сфер кадровой деятельности и

системность, при которой учитываются взаимозависимость и взаимосвязь составляющих кадровой политики;

- эффективность, при которой затраты на мероприятия по проведению кадровой политики должны окупаться через результаты основной деятельности организации.

Кадровая политика ЧМЗ первым разделом содержит «основные принципы работы службы управления персоналом». В качестве основных принципов продекларированы:

- Люди – это главный ресурс и эффективное управление ими является ключом к успеху предприятия;
- Политика и процедуры в области человеческих ресурсов тесно связаны с целями и стратегическими планами предприятия и вносят важный вклад в их достижение;
- Значимость человеческих ресурсов является одной из основных ценностей культуры предприятия.

Это полностью соответствует требованиям приведённой выше современной теории и подходам к управлению персоналом.

Кадровая политика должна быть увязана со стратегией предприятия.

В «Кадровой политике ЧМЗ» в разделе «основные направления кадровой стратегии» говорится – «Управление персоналом рассматривается как составная часть Единой системы управления предприятием и строится в соответствии с требованиями ИСО 9001 и рекомендаций ИСО 9004. Исходя из указанных требований и рекомендаций, в основу системы управления персоналом положен принцип «ресурсного» подхода, в соответствии с которым стратегической целью кадровой политики предприятия является увеличение и рациональное использование кадрового ресурса. При этом под «кадровым ресурсом» понимаются основные качественные характеристики персонала («компоненты ресурса»), которые непосредственно определяют эффективность его деятельности» [21].

Это подтверждает, что в основе кадровой политики ЧМЗ лежит стратегия предприятия, что полностью соответствует требованиям современного научного подхода.

В основу деятельности по обеспечению предприятия персоналом заложен «ресурсный» подход. Это соответствует «открытой» кадровой политике.

В политике должны быть зафиксированы применяемые компанией методы и подходы к организации деятельности в области управления человеческим ресурсом.

В «Кадровой политике ЧМЗ» в разделе «Компоненты кадрового ресурса» в качестве основополагающих закреплены компоненты:

- Количество работников – степень соответствия численности персонала штатному расписанию;
- Работоспособность – способность работника к эффективному труду, определяемая уровнем развития его профессиональных качеств, образования и подготовки;
- Трудовая мотивация – стремление работника к достижению поставленных целей;
- Стабильность персонала – постоянство кадров, основанное на удовлетворенности работой на предприятии;
- Сотрудничество – высокий уровень корпоративной культуры и благоприятный социально-психологический климат.

Таким образом, в основу указанного подхода положена очевидная логика реализации целевой функции управления персоналом, в соответствии с которой следует не только оформить прием, перемещение или увольнение, а необходимо отобрать нужное количество способных работников, заинтересовать их в результатах труда, обеспечить профессиональное развитие и стабильность персонала и создать условия для плодотворного сотрудничества. Это соответствует требованиям передовых научных подходов [21].

В «Кадровой политике ЧМЗ» в разделе «Приоритетные направления кадровой политики предприятия» в качестве приоритетных направлений деятельности в области управления человеческими ресурсами определены:

- Подбор и поиск персонала;
- Мотивация работников;
- Развитие персонала: обучение, подготовка резерва кадров, оценка персонала;
- Развитие корпоративной культуры;
- Соблюдение прав и обеспечение социальных гарантий работников в соответствии с требованиями трудового и пенсионного законодательства;
- Сохранение преемственности в работе персонала путем привлечения молодых кадров, развитию наставничества и усилению работы с молодежью;
- Систематическая работа по улучшению условий труда работников предприятия.

Эти направления в полной мере соответствуют требованиям современных передовых подходов.

В «Кадровой политике ЧМЗ» в разделе «Кадровый ресурс» в качестве задачи и обязательства продекларировано - «Около 80% работников предприятия - высококвалифицированные специалисты, имеющие высшее, среднее и начальное профессиональное образование, получившие его в лучших учебных заведениях страны и региона, имеющие большой опыт работы на предприятиях атомной отрасли» [21].

Это серьёзная заявка на качество подготовки и подбора персонала. Однако никаких других обязательств со стороны руководства в области мотивации, социальных гарантии по отношению к персоналу руководство компании на себя не берёт. Это, скорее всего, связано с неопределённостью главной стратегии развития предприятия. На сегодня подготовлена площадка и вся инфраструктура для строительства на территории ЧМЗ литейно-

прокатного модуля, но реализация данного проекта пока заморожена. На заводе работает лишь одно производство рессор. И от дальнейшей стратегии руководства предприятия зависит и дальнейшие шаги в области подготовки, развития и мотивации персонала.

В целом, «Кадровая политика ЧМЗ» соответствует современным передовым научным подходам к управлению персоналом.

Все продекларированные в политике принципы и обязательства нашли своё отражение в программах, действующих в ОМК и ЧМЗ.

На сегодняшний день на акционерном обществе «Чусовской металлургический завод» существуют социальные программы:

- Оформление пособия и материальной помощи (при рождении)
- Положение о комиссии по соц.защите (одинокому родителю, по случаю рождения, на погребение, в связи с трудной жизненной ситуацией);
- Добровольное страхование от несчастных случаев и болезней;
- Санаторно-курортное лечение работников и их детей, детского отдыха;
- Оказание помощи работникам в улучшении жилищных условий;
- Негосударственное пенсионное обеспечение;
- Премия Ивана и Андрея Батошевых.

Таким образом, кадровая политика в целом соответствует требованиям и принципам к разработке кадровой политики. Провозглашённые в ней принципы и требования нашли своё отражение в программах ОМК и реализуются на предприятии.

2.4 Работа с кадровым резервом на ЧМЗ

Работа с кадровым резервом – это деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва. Такая работа обычно включает в себя:

- составление прогноза и плана предполагаемых изменений в руководстве организации;
- предварительный набор кандидатов в резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование списочного состава резерва кадров.

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы на заводе используется либо одна, либо другая типология.

1. По виду деятельности:

Резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую.

Резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

2. По времени назначения:

Группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время.

Группа В – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один – три года.

Основные задачи формирования кадрового резерва состоят в обеспечении:

- своевременного заполнения вакантных рабочих мест новыми работниками;
- преемственности и устойчивости управления предприятием и его подразделениями;
- назначения на должности компетентных, способных работников;

- деловой учебы претендентов на должность, постепенного накопления ими необходимого опыта на новой для них должности.

Выполнение этих задач возможно, если продвижение базируется на научном подходе к подбору руководителей, основными элементами которого можно назвать плановость, объективность оценки деловых и личных качеств, соответствие этих качеств новой должности, увязка обучения и повышения квалификации с характером работ на новой, более высокой должности.

Основные критерии при отборе кандидатов в резерв следующие:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья.

Для отбора кандидатов в кадровый резерв используются такие источники информации, как:

- материалы последней аттестации;
- итоги производственной деятельности коллектива, руководимого кандидатом на выдвижение;
- материалы личных дел;
- данные, характеризующие квалификацию работников, трудовую деятельность;
- результаты собеседования с кандидатом в резерв;
- отзывы о кандидатах их непосредственных руководителей и подчиненных, руководителей и подчиненных смежных подразделений, руководителей общественных организаций и др.

На ЧМЗ существует определенный порядок отбора и зачисления в группу кадрового резерва:

- отбор кандидатов производится на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;
- решение о включении работников в группу кадрового резерва принимаются на специальной комиссии и утверждаются приказом по организации;
- для каждого работника (стажера) утверждаются руководители стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки;
- руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения;
- стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального и морального поощрения, предусмотренные для данной должности.

Формирование кадрового резерва ЧМЗ основывается на следующих принципах:

- актуальность резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- соответствие кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
- перспективность кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей, учитываются не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т.д.

Материал изучен с целью использования его в совершенствовании системы служебно-профессионального продвижения персонала и подготовке резерва на АО «ЧМЗ» Пермского края.

Формирование кадрового резерва (далее КР) АО «ЧМЗ» проходит поэтапно.

1. Отбор кандидатов в КР

Ежегодно руководители СП формируют и предоставляют в отдел кадров (ОК) списки оперативного резерва и кандидатов в перспективный резерв. Работники предприятия также могут сами выдвинуть свою кандидатуру в перспективный резерв на вышестоящую должность. С кандидатами в резерв на должности руководителей среднего и высшего звена управления сотрудники бюро по подбору, оценке персонала и работе с кадровым резервом, входящем в состав ОК, проводят первоначальное собеседование и отбирают кандидатов, соответствующих по формальным критериям требованиям программы «Кадровый резерв», для прохождения ими оценки. Список отобранных кандидатов согласовывается с директором по персоналу, социальным вопросам и связям с общественностью АО «ЧМЗ», после чего проводится оценка.

Специалисты ОК по проведению оценочных процедур с учетом утвержденной корпоративной модели компетенции АО «ОМК» составляют профили компетенций для управленческих должностей. Оценка кандидатов на позиции руководителей высшего и среднего уровней управления проводится методиками, позволяющими оценить степень выраженности управленческих компетенций, необходимых кандидату для эффективной работы. Также проводится оценка профессиональной компетентности кандидатов на основе профессиональных тестов. При отсутствии профессиональных тестов оценку профессиональных знаний кандидатов осуществляет непосредственный руководитель.

По согласованию с директором по персоналу АО «ОМК» оценка кандидатов на должности руководителей высшего звена управления может проводиться внешними экспертами.

Срок прохождения кандидатами процедуры оценки и представления результатов составляет от 14 до 30 рабочих дней. Результаты прохождения процедуры оценки предоставляются вышестоящим руководителям кандидатов в КР для согласования. Списки состава кадрового резерва утверждаются приказом исполнительного директора АО «ЧМЗ», который рассылается во все СП для ознакомления резервистов.

В настоящее время в перспективном кадровом резерве АО «ЧМЗ» состоит:

- на высшее звено управления – 13 чел. (количество должностей высшего звена управления – 11);
- на среднее звено управления – 28 чел. (количество должностей среднего звена управления – 21);
- на низовое звено управления – резерв не сформирован (количество должностей низового звена управления – 113).

В этапе отбора кандидатов в КР можно выделить следующие позитивные стороны:

- возможность самовыдвижения работников в КР;
- объективная процедура отбора резервистов на высший и средний уровни управления на основании результатов оценки;

недостатки:

- отсутствие расчета реальной потребности в КР, не учитывается тот факт, что возможно готовить 1 резервиста сразу на несколько управленческих должностей в смежных подразделениях (например, начальник старопрокатного цеха и новопрокатного цеха). Очевидно, что предприятие не может гарантировать карьерный рост всем резервистам, не оправдавшие ожидания резервистов, в течение долгого времени находящихся в резерве, но так и не назначенных на вышестоящую должность, формируют негативное отношение работников к программе «Кадровый резерв»;

- существование оперативного резерва, критерии отбора которого отсутствуют, т.е. при наличии перспективного резерва в нем, как правило, находятся сотрудники предпенсионного и пенсионного возраста, препятствует эффективной подготовке и продвижению работников, находящихся в перспективном резерве. Такой «двойной» резерв усложняет программу и препятствует ее эффективной реализации на предприятии.

2. Обучение и развитие кадрового резерва

Предполагалось, что отобранные резервисты будут проходить единые корпоративные программы развития (рассчитанные на 3 года), специально разработанные для руководителей разных уровней управления (высшее, среднее, низовое звенья управления). Однако, в связи со сложным финансово-экономическим положением предприятия данные программы были отменены. В целях содействия самоподготовке и саморазвитию работников на заводском портале была создана библиотека развивающей литературы.

В этапе обучения и развития кандидатов в КР можно выделить следующие позитивные стороны:

- создание программ управленческой подготовки резервистов на все уровни управления.

Недостатки:

- отсутствие адекватной замены традиционным формам обучения резервистов (например, стажировок на управленческих должностях ЧМЗ либо других предприятий ОМК);
- программы развития запускаются 1 раз в 3 года, нет ясности, должны ли продолжать обучение уже назначенные резервисты, как «включаться» в программу развития новым резервистам;
- отсутствие в программе подготовки КР обязательного обучения резервистов производственного направления по охране труда и ПБ, получения необходимых допусков для замещения руководителей.

3. Использование кадрового резерва

После прохождения трехгодичной программы развития и повторной оценки резервисты рассматриваются в первую очередь на управленческие должности по мере их появления. Резервист также может быть назначен на вакантную управленческую должность до истечения программы развития.

В этапе обучения и развития кандидатов в КР можно выделить следующие позитивные стороны:

- приоритет резервистам при назначении на управленческие должности;

недостатки:

- единственный способ использования КР – это закрытие вакансий управленческих должностей;

- отсутствие системы использования потенциала наиболее перспективных сотрудников до назначения на вышестоящую должность;

- неясность перспектив для резервиста, отсутствие гарантированного карьерного продвижения, увольнение наиболее перспективных работников, в подготовку которых предприятие вкладывало деньги;

- отсутствие системы показателей эффективности программы «Кадровый резерв».

Выводы

В настоящее время на АО «ЧМЗ» не существует четко отлаженной и эффективно функционирующей системы работы с кадровым резервом. Работа по проведению оценки персонала в настоящее время направлена на разработку корпоративных требований к компетенциям сотрудников и оценку кандидатов в КР на соответствие этим требованиям.

Делая выводы, необходимо отметить, что существующая программа «Кадровый резерв» имеет ряд недостатков:

1. Существование оперативного и перспективного резервов препятствуют профессиональному и управленческому развитию и снижают эффективность программы служебно-профессионального продвижения «Кадровый резерв». При наличии оперативного резерва перспективный

резерв никогда не замещает ту должность, на которую он включен в общезаводской базе данных.

2. Формирование резерва под все управленческие должности предприятия, а не под уровни управления и группы схожих по направлениям деятельности должностей приводит к избыточной численности резервистов, высоким финансовым затратам на подготовку резерва, отсутствию возможности продвижения для всех резервистов, увольнению и переходу на другие предприятия перспективных сотрудников, в подготовку которых предприятие вкладывало денежные средства.
3. Трудности в отборе резервистов из большого количества кандидатов из-за сложности процедуры оценки.
4. Отсутствие в программе подготовки резервистов возможности получения необходимых допусков и свидетельств (например, по охране труда и ПБ) для работы на вышестоящей должности, оперативного замещения руководителей.
5. Неучитывание социально-психологического аспекта продвижения сотрудников в рамках организации. Существуют риск того, что менее успешные кандидаты быстрее окажутся на более высоком уровне управления, обойдя более успешных только благодаря стечению обстоятельств (например, в их структурном подразделении освободилась должность руководителя), в то время как более успешные кандидаты могут долго ждать своего часа, находясь в резерве в своем структурном подразделении).
6. Неопределенность положения резервиста, неясность перспектив с назначением вызывают недоверие, не стимулируют повышения лояльности сотрудников к организации.
7. Отсутствие мотивационных мероприятий, стимулирующих стремление работников попасть в кадровый резерв.

8. Отсутствие контроля за реальным замещением резервистами руководителей в период отпусков, командировок, больничных.
9. Отсутствие системы формирования и использования кадрового резерва, контроля реализации программы, показателей, характеризующих эффективность реализации программы «Кадровый резерв».
10. Существующая на сегодняшний момент программа подготовки резерва не предусматривает использования потенциала сотрудников на этапе подбора, оценки и развития.

В настоящее время формирование кадрового резерва перестало быть формальным процессом, каким оно являлось в советское время, и уже не является модной игрушкой крупных компаний. Эффективная программа формирования кадрового резерва, обеспечение готовой базы для заполнения вакантных рабочих мест, особенно должностей руководителей, позволяет значительно сократить затраты предприятия на поиск, подбор, адаптацию, обучение работников, а также позволяет повысить производительность труда, качество продукции и услуг. Это также стимулирует развитие профессионализма, активности, лояльности работников организации.

В процессе комплектования рабочих мест персоналом организация может нести определенные финансовые потери. Прямые финансовые потери при ошибках отбора включают в себя следующие расходы:

- потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;
- ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией и, как следствие, снижение прибыли;
- издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами и др.;

- расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников. Эти расходы могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке.

Одним из отрицательных последствий плохой организации программы служебно-профессионального продвижения является высокий уровень текучести кадров. Затраты, связанные с высокой текучестью кадров, нельзя игнорировать; это не только прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в результате потерь времени руководителей подбор новых сотрудников, их обучение, адаптацию. Очень важная статья не прямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала работой в организации.

3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ЧУСОВСКОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД»

3.1 Мероприятия по усилению работы с кадровым резервом

При организации работы с кадровым резервом, необходимо учитывать основные принципы отдельных направлений кадровой политики, а именно:

1) Подбор и расстановка персонала:

- принцип соответствия – определяет необходимость соответствия объема заданий, полномочий, ответственности возможностям человека;
- принцип профессиональной компетенции – определяет необходимость наличия уровня знаний, соответствующего требованиям должности;
- принцип практических достижений – определяет наличие определенного уровня опыта;
- принцип индивидуальности – определяет наличие индивидуальных качеств работника, черт характера для выполнения необходимой работы.

2) Адаптация персонала:

- принцип адаптации – определяет процесс приспособления работника к организации, к различным ее сторонам и условиям: технологическим, экономическим, организационным, управленческим и т.д.

3) Оценка и аттестация персонала:

- принцип отбора показателей оценки – определяет необходимость составления системы показателей, включающей в себя цель оценок, критерии и частоту оценок;
- принцип оценки выполнения заданий – определяет необходимость оценки результатов деятельности по выбранным критериям.

4) Развитие персонала:

- принцип повышения квалификации – определяет необходимость периодического обучения персонала в соответствие с индивидуальной стратегией развития сотрудника;
- принцип самовыражения – определяет необходимость наличия самостоятельности, влияния на формирование методов исполнения (для руководителей);
- принцип саморазвития – определяет необходимость развития при наличии способности к этому.

5) Мотивация и стимулирование персонала:

- принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы – определяет необходимость наличия эффективной оплаты труда сотрудников;
- принцип мотивации – определяет необходимость установления побудительных факторов, влияющих на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач [19, с. 136].

Усиление внутренней кадровой политики, в первую очередь, будет ориентировано на создание определенной корпоративной атмосферы и особого духа причастности.

Далее более детально рассмотрим такие внедряемые кадровые мероприятия как усовершенствование системы подбора персонала на предприятии, его обучение и развитие, адаптация, оценка и мотивация.

3.2 Рекомендации по повышению эффективности по работе с кадровым резервом

1. Усиление использования внутренних источников подбора персонала.

Внутренние источники – это люди, работающие на предприятии. Используя такой источник привлечения кандидатов, можно улучшить моральный климат в коллективе, укрепить веру сотрудников в свою организацию [20, с. 358].

2. Внедрение системы адаптации персонала.

Решение проблемы адаптации вновь принятых сотрудников - один из важных аспектов работы по управлению персоналом. Новые сотрудники, особенно не работавшие ранее, испытывают естественные трудности вхождения в новый коллектив, привыкания к новым условиям работы. «Невписывание» в новый режим работы - зачастую главная причина увольнения молодых работников. Поэтому можно рекомендовать закрепление за отдельными новичками (по усмотрению руководителей отдела, службы) опытных наставников из числа «ветеранов» предприятия. Установив срок (реально 3 месяца), систему оплаты труда наставников и контроля за ходом и результатом адаптации, можно получить неплохой механизм сокращения времени на привыкание и повышения самоотдачи молодых сотрудников.

В осуществлении программы адаптации новичка особую роль играет сам руководитель. Именно руководитель является для сотрудников воплощением корпоративной культуры, по особенностям его поведения подчиненные проясняют для себя те ценности, нормы и правила поведения, которые характерны для предприятия. Поэтому именно оценка руководителем работы новичка в первый период является тем механизмом обратной связи, который позволит сотруднику начать для себя процесс «инвентаризации» корпоративных ценностей.

3. Улучшение системы оценки и аттестации персонала.

Оценка и аттестация - важная часть работы с персоналом. Как известно, в основе любого управления лежит обратная связь, включающая те или иные способы измерения, сравнения. При управлении персоналом обратная связь реализуется через оценку кадров, т. е. определение количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности, возможности передвижения на другую работу, должность.

Важная функция оценки - сообщать работнику, в какой области он нуждается в дополнительном обучении, какие недостатки профессиональной деятельности требуют устранения и корректировки.

Оценка деятельности сотрудника помогает начальнику более четко сформулировать мнение о нем, дает возможность высшему руководству лучше оценивать способности самого начальника.

Регулярные собеседования и оценки должны быть интересны и полезны как самим аттестуемым, так и тем руководителям, которые проводят аттестацию.

По результатам аттестации строится индивидуальный план развития каждого специалиста, предусматривающий повышение его квалификации (семинары, тренинги, стажировки, консультации) и его карьерный рост.

Это очень важно, так как каждый сотрудник, приходя на работу в организацию, мечтает о хорошем материальном вознаграждении, признании его способностей, улучшении состояния дел компании, о возможности занять на своем служебном пути более высокий пост. Понимая, что руководящих должностей в организации всегда меньше, чем претендентов на эти места, следует создать на предприятии такую ситуацию, когда сотрудник может удовлетворить свои устремления, свои амбиции (в хорошем смысле этого слова) за счет горизонтального перемещения, не особо переживая невозможность для себя вертикального «взлета» по карьерной лестнице. Такая система (если она работает по-настоящему) прекрасно решает проблемы текучести кадров, снятия определенного психологического дискомфорта для сотрудников, не имеющих возможности карьерного роста. Ведь она может дать равноценную замену - через систему категорий (званий) и материального поощрения, и, главное, возможность морального удовлетворения.

4. Усовершенствование программ обучения персонала.

Система повышения квалификации персонала - важное условие сохранения конкурентоспособности организации. Даже при высочайшем качестве товара или услуги, производимых компанией, для достижения успеха необходимо, чтобы все звенья компании работали быстро, слаженно и профессионально. Особенно это актуально в условиях быстро меняющегося

внешнего окружения организации, невозможности прогнозировать его развитие на долгосрочный период.

Все это требует высокого уровня квалификации персонала организации, умения людей, особенно руководителей, принимать правильные решения, четко взаимодействовать друг с другом с использованием самых современных знаний в различных областях организационной деятельности. Не случайно признано, что высококвалифицированные кадры являются самым ценным капиталом любой организации [15, с.23].

Программы повышения квалификации составляются для сотрудников различных уровней иерархии:

- рядовых сотрудников организации;
- руководителей среднего звена;
- руководителей высшего звена.

Цель:

- увлечение производства товаров или услуг за счет интенсивного (а не экстенсивного) пути развития организации;
- увеличение качества работы;
- повышение уровня регулярного менеджмента организации.

Программы повышения квалификации разрабатываются с учетом результатов аттестаций персонала и служат одним из инструментов реализации кадровой политики акционерного общества «Чусовской металлургический завод».

Методы: курс лекций по различным дисциплинам; тренинги, семинары; индивидуальное консультирование.

Результаты: повышение эффективности работы персонала; повышение качества продукции; улучшение организационной культуры на основе более квалифицированного подхода к решению организационных проблем; повышения уровня регулярного менеджмента; стабилизации

кадрового состава на основе предоставления; организацией возможности профессионального, карьерного и личного роста сотрудникам.

5. Разработка системы нематериального стимулирования.

На мой взгляд, улучшить положение специалиста можно, предоставляя ему звания, медали, грамоты, благодарности, размещение фотографии на доску почёта. Как правило, это связано с организацией на предприятии конкурсов и соревнований.

В работе сотрудника предприятия очень важен психологический аспект. Грамотный руководитель должен донести до каждого работника его необходимость и значимость в делах предприятия. Каждый специалист, выполняя свои обязанности, вносит свой вклад в развитие организации, и это следует знать каждому работнику.

Для комфортного психологического состояния необходимо применять нематериальное стимулирование, что подразумевает под собой действия руководителя по поощрению или наказанию сотрудника, а так же применение методов стимулирования, не связанных с прямым расходованием денежных средств.

Действиями руководителя могут быть:

- личный пример;
- индивидуальная и публичная похвала;
- поддержка в трудных ситуациях;
- конфиденциальное обсуждение с работником нарушений и отклонений от желаемых результатов, которое завершается фиксированием договоренностей;
- публичное награждение отличившихся почетными грамотами, ценными подарками;
- улучшение организации и условий труда (например: через улучшение материальной оснащённости рабочего места, выбор приемлемого режима работы для специалиста);
- зачисление в резерв руководящих кадров;

- продвижение по карьерной лестнице.

Немаловажным фактором, влияющим на стабильность работника, является его социальное положение в коллективе. При социальной невостребованности специалист естественно будет искать более комфортную обстановку, более лояльного руководителя [14, с. 47].

Вот основные аспекты, на которые следует обращать внимание для закрепления специалиста на рабочем месте. Однако, добиться положительного результата, можно только рассматривая все нюансы в комплексе, сопоставляя интересы работника с интересами акционерного общества «Чусовской металлургический завод».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненная дипломная работа позволяет сделать следующие теоретические и практические выводы.

В теоретической главе настоящей работы я рассмотрела вопросы, связанные с определением понятия «кадровая политика предприятия», типы существующих кадровых политик, методы их формирования и работа с кадровым резервом.

В аналитической главе дипломной работы дана характеристика объекта исследования, проведен анализ персонала, а также анализ кадровой политики открытого акционерного общества «Чусовской металлургический завод» и системы работы с кадровым резервом.

Анализ персонала предприятия показал, что за период с 2015 по 2017 год наблюдается снижение численности персонала.

Кадровая политика акционерного общества «Чусовской металлургический завод» является открытой.

Подбор персонала на предприятии основан на использовании внешних и внутренних источников. В условиях ограниченности человеческих ресурсов города Чусового, мною сделаны выводы, что необходимо усиливать работу по более эффективному использованию внутренних человеческих ресурсов - собственного персонала предприятия.

Форма оплаты труда – повременно-премиальная по окладу (по дням, по часам). Мотивация и стимулирование: предпочтение, прежде всего, отдается материальному стимулированию труда. Я не достаточно активно используются не материальные виды поощрения и стимулирования.

На предприятии проводится обучение персонала по корпоративной и открытой формам.

Анализируя существующую кадровую политику акционерного общества «Чусовской металлургический завод», можно сделать вывод, что она в целом соответствует современным требованиям менеджмента, но существуют недостатки и возможности улучшения.

При использовании такого метода подбора персонала как «Знакомство», существуют большие риски получения недостаточно компетентного сотрудника. При методе случайного выбора велика вероятность ошибок и нет возможности выбора лучших кандидатов в результате сравнения и мониторинга рынка труда. Тестирование и анкетирование содержат в себе следующие недостатки: большие затраты времени, сложность грамотной интерпретации результатов, а также демотивация многих сильных кандидатов, не желающих выступать в роли подопытных кроликов. Кроме того, в результате многих тестовых методик получается очень подробное представление о личности (иногда граничащее с вторжением в частную жизнь), но можем получить очень слабое представление о профессиональных компетенциях. Такой путь подбора персонала во многих случаях эффективен, если приоритетно получение подробного психологического портрета и на это есть достаточно времени и профессионализма в анализе данных.

В заключительной главе были изложены основные направления совершенствования процесса формирования кадровой политики акционерного общества «Чусовской металлургический завод» в направлении усиления работы с кадровым резервом предприятия:

1. Усиление использования внутренних источников подбора персонала.
2. Внедрение системы наставничества.
3. Улучшение системы оценки персонала и обратной связи с работником.
4. Разработка системы нематериального стимулирования.

Был проведен опрос специалистов отдела труда акционерного общества «Чусовской металлургический завод» о том, во что обходится замена кадров на управленческих и исполнительских должностях.

Предложенная кадровая политика является наиболее приемлемой для деятельности акционерного общества «Чусовской металлургический завод».

Она направлена на:

- удовлетворение сотрудника коллективом и руководителем;

- создание благоприятного морально – психологического климата;
- создание перспективы работников;
- снижение текучести кадров.

Тем не менее, возможны улучшения.

Рекомендации:

- исключить приём по знакомству, каждый сотрудник должен приниматься в соответствии с профилем требований по уровню знаний и квалификации;
- усилить институт наставничества, не формально закреплять наставников, а мотивировать их на работу с молодым работником;
- составлять индивидуальные планы обучения специалистов под профиль требований их рабочего места и, согласно предполагаемого перемещения, кадрового резерва;
- включить в кадровую политику раздел о гарантиях по повышению заработной платы и соответствия её среднему уровню по отрасли.

Данные рекомендации помогут акционерному обществу «Чусовской металлургический завод» повысить эффективность кадровой политики и работы с кадровым резервом, способствующие повышению качества работы персонала и как следствие, улучшению работы всего предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. Новосибирск: ЭКО, 2007, 238 с.
2. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Экономист, 2005, 460с.
3. Волгин А. И., Цели и задачи кадровой политики. // Проблемы теории и практики управления. 2003, №4, 231с.
4. Десслер Г. Управление персоналом, М.: БИНОМ, 2004, 208с.
5. Подовалова Р. Я. Управление производительностью труда: учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 239 с.
6. Лобанов В. США: административная этика и госслужба // Проблемы теории и практики управления.-2005.- № 4.
7. Научно-популярное издание. Чусовской металлургический завод, Екатеринбург: Старт-Екатеринбург, 2003.
8. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб.пособие/ Мн.: Новое знание, 2007. – 704 с. – (Экономическое образование).
9. Устав акционерного общества «Чусовской металлургический завод», юридический отдел, 2009.
10. Социальная политика акционерного общества «Чусовской металлургический завод» архив 2009г.
11. Структура акционерного общества «Чусовской металлургический завод» 2008г.
12. Статистический отчет по движению кадров акционерного общества «Чусовской металлургический завод» 2010г.
13. Комплексная программа работы с кадрами акционерного общества «Чусовской металлургический завод» на 2012-2017 годы.
14. Кадровая политика акционерного общества «Чусовской металлургический завод», 2016г.
15. Положение «О фонде оплаты труда», от 01.04.2007 года.
16. Управление и проблема кадров. М.: Экономика, 2011, 245с.

17. Одегов Ю., Маусов Н., Кулапов М. Эффективность системы управления персоналом, М., 2010, 296с.
18. Батаршев А.В., Лукьянов А.С. Психология управления персоналом – 2-е изд., испр. – М: Психотерапия, 2010. – 624с.
19. Журавлев П.В. Одегов Ю.Г., Управление персоналом, Москва, Финстатинформ, 2011г.
20. Черин И.Н. Теория и практика управления. – М.: Дело, 2011.
21. Кадровая политика ЧМЗ- [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL: <http://www.chmz.net/about/policy/> (дата обращения 17.06.2018)
22. Основные принципы кадровой политики ОМК - [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL: <https://www.omk.ru/company/career/policy/> (дата обращения 17.06.2018,18.06.2018)
23. Эсаулова И.А. Управление человеческими ресурсами организации: Учебное пособие/ ПГТУ.- Пермь, 2009. – 238 с.
24. Федосеев В.Н., Управление персоналом: Учебное пособие- М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2009-528с.
25. Кадровая политика Объединенной металлургической компании 2008г.
26. Положение об отделе кадров ОАО «ЧМЗ» 2011г.
27. Положение о порядке комплектования персонала ОАО «ЧМЗ»
28. Кибанов А.Я, Ивановская Л.В. Управление персоналом: Учебник – М.: изд., Экзамен, 2008. – 352 с.
29. Менеджмент организации. Учебное пособие/Под редакцией З.П. Румянцевой Н.А. - М.: Инфа-М, 2010., 231с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ЧМЗ

Основные принципы работы службы управления персоналом:

- Люди – это главный ресурс и эффективное управление ими является ключом к успеху предприятия.
- Политика и процедуры в области человеческих ресурсов тесно связаны с целями и стратегическими планами предприятия и вносят важный вклад в их достижение.
- Значимость человеческих ресурсов является одной из основных ценностей культуры предприятия.

Основные направления кадровой стратегии.

Управление персоналом рассматривается как составная часть Единой системы управления предприятием и строится в соответствии с требованиями ИСО 9001 и рекомендаций ИСО 9004. Исходя из указанных требований и рекомендаций, в основу системы управления персоналом положен принцип «ресурсного» подхода, в соответствии с которым стратегической целью кадровой политики предприятия является увеличение и рациональное использование кадрового ресурса. При этом под «кадровым ресурсом» понимаются основные качественные характеристики персонала («компоненты ресурса»), которые непосредственно определяют эффективность его деятельности.

Компонентами кадрового ресурса являются:

- Количество работников – степень соответствия численности персонала штатному расписанию;
- Работоспособность – способность работника к эффективному труду, определяемая уровнем развития его профессиональных качеств, образования и подготовки;
- Трудовая мотивация – стремление работника к достижению поставленных целей;

- Стабильность персонала – постоянство кадров, основанное на удовлетворенности работой на предприятии;
- Сотрудничество – высокий уровень корпоративной культуры и благоприятный социально-психологический климат.

Таким образом, в основу указанного подхода положена очевидная логика реализации целевой функции управления персоналом, в соответствии с которой следует не только оформить прием, перемещение или увольнение, а необходимо отобрать нужное количество способных работников, заинтересовать их в результатах труда, обеспечить профессиональное развитие и стабильность персонала и создать условия для плодотворного сотрудничества.

Приоритетными направлениями кадровой политики предприятия являются:

- Подбор и поиск персонала;
- Мотивация работников;
- Развитие персонала: обучение, подготовка резерва кадров, оценка персонала;
- Развитие корпоративной культуры;
- Соблюдение прав и обеспечение социальных гарантий работников в соответствии с требованиями трудового и пенсионного законодательства;
- Сохранение преемственности в работе персонала путем привлечения молодых кадров, развитию наставничества и усилению работы с молодежью;
- Систематическая работа по улучшению условий труда работников предприятия.

Кадровый ресурс.

Около 80% работников предприятия - высококвалифицированные специалисты, имеющие высшее, среднее и начальное профессиональное образование, получившие его в лучших учебных заведениях страны и региона, имеющие большой опыт работы на предприятиях атомной отрасли.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОМК

Партнерство	работники и менеджеры разделяют ответственность акционеров за результаты деятельности компании HR и менеджеры солидарно отвечают за эффективность сотрудников
Качество	Компания стремится к качеству процессов управления персоналом, квалификации сотрудников, осознавая значимое влияние этих факторов на качество продукции
Системный подход	сотрудники компании представляют единый актив компании, а работа по повышению эффективности их труда охватывает все факторы и все заинтересованные стороны и носит системный характер
Проактивность	компания прогнозирует потребности в персонале и управляет значимыми рисками и возможностями для обеспечения достижения компании ее стратегических целей
Открытость и доверие	система управления персоналом построена исходя из эффективного, этически-правильного и добросовестного отношения сотрудников к своей работе
Вовлечение	компания стремится создавать благоприятные для эффективной долгосрочной работы условия труда и среду для сотрудников с целью повышения их удовлетворенности и лояльности
Лидерство	компания поощряет инициативу, активную позицию, смелость, межфункциональное взаимодействие в качестве стандарта поведения руководителей и потенциальных руководителей