

Роль подбора и оценки кадров в системе управления предприятием

*Гладких Я. Н.
старший преподаватель кафедры маркетинга ФГБОУ ВО
«Пермский государственный национальный исследовательский
университет», Россия, г. Пермь
gladkich_yn@mail.ru*

*Гладких Ю. Н.
студент факультета информатики и экономики ФГБОУ ВО
«Пермский государственный гуманитарно-педагогический
университет», Россия, г. Пермь*

В любых социально-экономических условиях важнейшим фактором производства были и остаются трудовые ресурсы. В последние годы на российском рынке труда растёт спрос на квалифицированные кадры, при этом низкий квалификационный уровень производственного персонала стал одной из основных причин слабой конкурентоспособности производимых товаров и услуг. В связи с этим вопросы подбора и оценки кадров, управления персоналом предприятия, мотивации и обучения сотрудников становятся особенно актуальны. В статье рассмотрены факторы, функции управления персоналом предприятия, основные методы подбора кадров, даны рекомендации по развитию кадровой политики предприятия.

Ключевые слова: кадры предприятия, подбор кадров, трудовые ресурсы предприятия.

Перед отечественными предприятиями сегодня стоит задача резкого повышения производительности труда, так как кадры предприятия являются одними из их ключевых ресурсов. Многочисленные примеры доказывают: если человеческий фактор используется с высокой степенью эффективности, то при той же обеспеченности всеми ресурсами, при той же технике и технологии можно существенно увеличить производительность труда, а также поднять все качественные и количественные показатели. В современных условиях эффективность работы компании зависит уже не столько от

обеспечения рабочей силой, сколько от того, что за человек стоит на каждом рабочем месте, хорошо ли он знает свое дело, с каким настроением работает, и даже от того, как организована его жизнь в нерабочее время.

Выступая в материальной сфере в виде процесса производства, труд обуславливает разнообразные социальные отношения. В производстве люди согласуют поведение с другими его участниками. Таким образом, можно с уверенностью сказать, что общество совместной деятельностью объединяет предметы и средства труда. Средства производственного труда и общество со своими умениями и опытом создают производительные силы, последние выступают ведущим агрегированным фактором производства. В связи с тем, что средства труда представляют продукт человеческой работы, а индивид воздействует ими на предмет труда, основным фактором производства будет являться человек с его определёнными трудовыми навыками и опытом. Способность людей к труду в современном обществе называется рабочей силой. Под рабочей силой, принято понимать совокупность разных духовных и физических способностей, которыми обладает индивид и которые часто используются всякий раз, когда общество или определенный человек создаёт какие-либо потребительные стоимости.

В современных условиях развития рыночных отношений, так называемая «способность к труду» делает из рабочей силы товар, но это является не обычным товаром. Его основное отличие от других товаров в том, что, во-первых, без его привлечения будет невозможно осуществлять любое производство, во-вторых, создаёт стоимость в разы больше, чем он стоит сам, в-третьих, от этого товара во многом зависят степень использования основных и оборотных производственных фондов, и экономика хозяйствования в целом. В связи с этим для предприятия с позиции ведения его экономики далеко не безразлично, как и на каких условиях должно происходить удовлетворение его потребностей в кадрах, и как она должна использоваться в процессе производства товаров и услуг. На уровне предприятия необходимость заботиться о качестве рабочих кадров диктуется рыночной конъюнктурой и

конкуренцией. На рынке выигрывает тот, у кого лучше качество выпускаемого продукта и обслуживания, выше производительность труда, эффективнее управление. Представленные показатели напрямую зависят от качества занятого на производстве персонала [1].

Впоследствии все это предполагает разработку и организацию на предприятии соответствующей кадровой политики. Основными направлениями данной политики являются: анализ потребностей в кадрах по качеству и количеству, форм её привлечения и основные дополнения, тщательная проработка мероприятий по глобальному усовершенствованию её использования (повышение квалификации, создание новых условий для проявления стимулов к высокопроизводительному труду работников на предприятии, развитие корпоративной культуры).

С точки зрения Бариновой А.Н., управление кадрами – это влияние на человеческую составляющую организации, направленное на преобразование с учетом способностей кадров и целей фирмы. Управление кадрами базируется на концепции управления – общем понятии о принадлежности людей к фирме. Базой концепции управления кадрами считается роль сотрудника в данной организации, его мотивация, навыки, способности их использовать, и справляться с важными поставленными задачами [2, с. 1].

Рассмотрим основные факторы, влияющие на кадровый состав организации:

культура ценности, специальные нормы, способы поведения, в которых сотрудник действуют самостоятельно без какого-либо давления;

структура предприятия - основополагающий способ влияния на кадры компании: воздействие по принципу «руководство – повиновение»;

рынок – равноправные взаимоотношения, основанные на реализации товаров и услуг, совпадение интересов производителя и потребителя [3, с.152].

Считаем, что нельзя сделать акцент на одном из представленных аспектов, все зависит от финансовой ситуации в стране, на конкретном предприятии, определенной ситуации. При этом Яковлева Е.В. выделяет

следующие системообразующие функции управления персоналом и кадрами современных предприятий:

воспроизводство кадров: подготовка сотрудников, повышение роли дополнительного профессионального образования, формирование персонала, обладающего инновационными способностями, т.е. умением вырабатывать инновации самостоятельно, без чьей-либо помощи, в процессе трудовой деятельности, находить оригинальное и новое в опыте других и использовать его в своей профессиональной деятельности;

оценку уровня и характера активности трудовых коллективов организаций;

систематизацию персональных качеств специалистов, менеджеров, других работников, позволяющую оценить их способности;

поиск стратегий кадрового обеспечения процессов;

развитие корпоративной культуры на предприятии [4, 27].

Вследствие становления Российской Федерации на инновационно стратегический путь развития экономики, перед корпорациями возникает ряд сложных функций, связанных с созданием грамотной и эффективной системы управления и мотивации персоналом. Это предопределяет необходимость проведения исследований в области управления кадрами, позволяющих объективно оценивать труд персонала с целью обеспечить рост эффективности деятельности компаний. Проводя оценку каждого сотрудника, руководители организаций получают ключ к пониманию людей, позволяющий им принимать управленческие решения, безошибочно назначать должности и вести соответствующую кадровую политику, создавая из штата сотрудников единую прочную команду, где у каждого работника своя роль, а совместные усилия направлены на достижение общих целей компании.

Основной целью кадровой службы предприятия является подбор потенциальных кандидатур и их оценка. Отметим, что существуют определенные различия между американским и японским подходами к оценке претендентов. В США сначала определяются требования к должности, под

которую и подбираются кандидаты, далее производится оценка их специальных знаний, навыков, опыта. В японском подходе внимание кадровых служб сосредоточивается на требованиях к кандидату на работу в фирме, должность заранее не определяется. Кадровая служба оценивает общее качество образования и личные особенности претендента.

Зелинская М.В., Пронин Е.С. отмечают, что российская практика базируется в этом вопросе на американском опыте. Алгоритм работы кадровых служб в России следующий: определение требований к должности — оценка кандидатур — сравнение ее результатов с требованиями — кадровое решение. Непосредственный руководитель будущего работника принимает участие в отборе на первой и последней стадии. Только в его непосредственной компетенции находятся вопросы формирования и регламентации квалификационных характеристик к должности подчиненного. Также только ему принадлежит окончательный выбор того или иного человека из предлагаемых кадровой службой [5, с. 1095].

Отбор кандидатов из числа претендентов на вакантную должность осуществляется с помощью оценки деловых и личностных качеств. На данный момент используются различные специальные методики, позволяющие учитывать систему деловых, а также личностных характеристик претендентов, которые охватывают следующие качества:

- 1) умение работать в коллективе организации;
- 2) отношение к труду и своим должностным обязанностям;
- 3) уровень профессиональных знаний, образование и опыт работы;
- 4) общественная зрелость;
- 5) наличие организаторских способностей и лидерских качеств;
- 6) умение работать с людьми;
- 7) умение работать с большим количеством информации и документами;
- 8) умение своевременно принять и реализовать определенное решение;
- 9) морально-этические черты характера.

В каждом определенном случае из представленного списка отбираются показатели, которые наиболее важны для конкретной организации и должности. К ним добавляются специфические качества, которыми должен обладать претендент. Отбирая ключевые черты для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует различать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно оперативно, освоившись с работой после назначения на должность [6, с. 43].

На сегодняшний день существует несколько методов отбора компетентных сотрудников. Работодателю необходимо выбрать наиболее подходящего кандидата, чтобы компания продолжала свою деятельность и развитие. К традиционным методам отбора сотрудников относятся:

- резюме;
- собеседование;
- анкетирование;
- центры оценки;
- тестирование.

Данные методы позволяют получить наиболее полную информацию о соискателе и узнать все его основные черты характера. Еще до начала работы работодатель может определить подойдет кандидат для работы в его компании или нет. Анализ результатов большинства методов проводит психолог. Как правило, крупные корпорации имеют в своем штате психолога, который участвует в выборе кандидатов. Ведь только проведя полный профессиональный анализ, можно выявить все достоинства и недостатки соискателя.

Рассмотрим более подробно кадровую политику ООО «Русь» Большесосновского района Пермского края. ООО «Русь» было создано с целью содействия его участников в увеличении доходов и повышения их социально-экономического развития на основе организации совместного производства переработки и реализации сельскохозяйственной продукции,

оказания коммерческих, посреднических и других услуг (устав). Направление хозяйства (основное) племенное животноводство и элитное семеноводство зерновых культур. Другие отрасли и виды деятельности – производство молока, мяса, муки. Учитывая компактность землепользования, хорошую обеспеченность дорожной сетью и сосредоточением в центре землепользования, в хозяйстве успешно действует принцип цеховой организации сельскохозяйственного производства. Организационно – производственная структура построена по отраслевому принципу. Имеется 5 цехов: растениеводства, животноводства, строительства, цех механизации и обслуживание.

Достаточная обеспеченность предприятий кадрами, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и эффективности производства. В частности, от обеспеченности хозяйства трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения работ, эффективность использования техники и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Одной из основных задач такого анализа является изучение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям. На предприятии ООО «Русь» наблюдается динамика снижения среднегодовой численности работников. За анализируемый период численность работников сократилась на 18 человек и составила 87,5% от уровня 2015 года. Это обусловлено снижением количества работников, занятых в сельскохозяйственном производстве на 10% и полным сокращением строителей.

Основную долю в структуре рабочих занимают работники, занятые в сельскохозяйственном производстве. В 2017 году они составляют 111 человек или 88,1% от общей численности работников организации. Это

свидетельствует о том, что предприятие обеспечено работниками основных сельскохозяйственных профессий. За исследуемый период возросла численность скотников КРС на 3 человека или на 17,6% и сезонных и временных рабочих на 3 человека. При этом произошло сокращение трактористов-машинистов на 14,3%, операторов машинного доения на 11,1% и работников свиноводства на 25%. ООО «Русь» достаточно обеспечено административно-управленческим персоналом: руководители в 2017 году составляют 7,1% всех работников, специалисты – 10,3%. Неизменной на протяжении трех лет остается численность руководителей и специалистов (9 и 13 человек соответственно).

Сложившийся уровень обеспеченности трудовыми ресурсами в ООО «Русь» позволяет осуществлять производственно-хозяйственную деятельность на достаточно высоком уровне. Характерной особенностью является то, что уменьшается состав представителей профессиональных групп, занятых на работах с особо тяжелыми условиями труда (операторы машинного доения, трактористы-машинисты, работники свиноводства). Сложившаяся тенденция может оказать негативное воздействие на развитие предприятия. В целом предприятие обеспечено трудовыми ресурсами на должном уровне, а структура распределения работников по группам соответствует потребностям предприятия.

В настоящий момент на предприятии используют следующие методы подбора кадров: анализ резюме на сайтах по подбору кадров, проводятся собеседования и анкетирование, а также используют метод «сарафанного радио» (так как ООО «Русь» расположено в сельской местности данный способ дает положительные результаты). Одним из наиболее важнейших моментов в деятельности кадровых служб и администрации предприятия является прием и оценка кадров. Частая сменяемость кадров отрицательно сказывается на эффективности производства, особенно это проявляется в сельском хозяйстве, так как производительность новых работников, как правило, ниже, чем у проработавших определенный срок. В связи с этим

снижается качество труда и производимой продукции, а также уменьшаются темпы роста производительности труда. При этом увеличиваются расходы на подготовку и переподготовку персонала. Негативное влияние текучести кадров сказывается и на стабильности трудовых коллективов, формировании у сотрудников профессиональной активности и как итог – на создании здорового микроклимата.

На предприятии в 2015 и 2016 годах наблюдается невысокий показатель коэффициента текучести кадров. Заслуживает внимания факт, что он резко возрос в 2017 году – 0,17 и его увеличение обуславливается появлением категории уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины. Это достаточно значительный показатель для предприятия и его снижение является наиболее важной задачей кадровых служб. Отсутствие данных по графе уволенных по сокращению численности свидетельствует о стабильности функционирования предприятия.

В чем же основные причины, побуждающие персонал по своему желанию менять место работы? Как показывает анализ в ООО «Русь», одной из главных причин увольнения работников по собственному желанию является неудовлетворенность оплатой труда. Разница в заработной плате приводит к постоянной смене людей. Причем данная причина в значительной степени касается производственных рабочих, хотя велико её влияние и на процесс текучести среди служащих. Вторая причина – процесс и уровень нормирования труда. Стоит отметить, что там, где совершенствованию нормирования не уделяется должного внимания, своевременно не обеспечивается процедура пересмотра норм выработки, там появляются так называемые выгодные и невыгодные работы. Следующая по важности причина – это неудовлетворенность условиями и организацией труда, а именно вредность производства, большие физические нагрузки, монотонный режим работы и т.д.

Определенное влияние на текучесть оказывают и сложившиеся инфраструктурные условия: плохое транспортное обслуживание, отсутствие

некоторых культурных и социальных объектов. Причинами увольнения молодежи, является неудовлетворенность профессией, а также плохая организация досуга и невозможность повысить профессиональный и общеобразовательный уровень. Текучесть кадров в определенной степени зависит от состояния трудовой дисциплины, так как количество уволенных за виновные действия (прогулы, пьянство и другие) остается высоким, поэтому кадровикам предприятия необходимо организовать профилактическую работу с нарушителями трудовой дисциплины так, чтобы увольнение было последней мерой воздействия [7].

В связи с этим, для развития ООО «Русь» считаем необходимым реализацию следующих мероприятий, способствующих более эффективной работе предприятия при подборе, оценке и работе с кадровым составом:

1. Обучение специалистов по целевому обучению по направлениям, необходимым для предприятия.
2. Проведение тестирования и аттестации работников при приеме и в процессе трудовой деятельности.
3. Повышение квалификации сотрудников предприятия (получение высшего и дополнительного профессионального образования).
4. Внедрение мероприятий по соблюдению трудовой дисциплины.
5. Применение плана – графика согласованного рабочего дня руководителей и специалистов предприятия.

В сфере подбора, оценки кадров для предприятия должна получить дальнейшее развитие система профессионально-технического обучения рабочих кадров массовых профессий. Она включает сельские профессионально-технические училища, колледжи, различные курсы повышения квалификации в центрах дополнительного образования. Развитие производства требует постоянного повышения профессионального мастерства. Данную проблему решает система повышения квалификации рабочих и получения смежных профессий. Важным стимулом постоянного повышения квалификации является материальная заинтересованность, так как

квалифицированный труд оценивается по более высоким тарифным разрядам и ставкам; рабочие, владеющие несколькими профессиями, также имеют более высокие тарифные разряды, а за совмещение должностей дополнительно выплачивается определённый процент тарифной ставки.

С целью разработки рекомендаций и мероприятий по росту квалификации и подготовке кадров в ООО «Русь» необходимо проводить периодическую аттестацию кадров не реже одного раза в два-три года. Отметим, что аттестация - это оценка деловых, нравственных и иных качеств персонала, комплекс планомерно организованных мероприятий, направленных на выявление их наличия у работника или же на определение степени его соответствия занимаемой должности. Основной целью аттестации является выявление профессиональной компетенции работника и соответствия его занимаемой должности, а также определения уровня оплаты труда сотрудников в соответствии с тарифной сеткой.

Таким образом, причины текучести кадров многочисленны, как многообразны и конкретные пути ее сокращения. Часть из них может быть реализована предприятием только за счет организационных мероприятий, другие требуют определенных материальных затрат, третьи - принятия соответствующих нормативных актов.

Список литературы

1. Гейц, И.В. Нормирование труда и регламентация рабочего времени / И.В. Гейц. - М.: ДиС, 2015. - 352 с.
2. Баринова А.Н. Сущность управления персоналом предприятия // Актуальные проблемы современности: наука и общество, 2017. - № 3 (16). - С. 43-44.
3. Шеметов П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. — М.: Омега-Л, 2013. — 398 с.

4. Яковлева Е. В. Персонал как объект управления в условиях инновационной экономики // Креативная экономика, 2015. - № 6.
5. Зелинская М.В., Пронин Е.С. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета, 2015. - № 108. - С. 1093-1106.
6. Бешенцева Д.Д. Оценка персонала при найме // Молодежь и наука, 2016. - № 2. - С. 43.
7. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малугев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.