

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В
ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.03
управление персоналом заочной формы обучения, группы 05001361
Гамзатовой Ольги Александровны

Научный руководитель:
старший преподаватель
кафедры управления
персоналом
Антоненко Н.В.

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Понятие кадровой политика в современной организации.....	7
1.2 Набор, отбор, подбор и расстановка кадров в организации.....	15
1.3 Основные показатели формирования кадровой политики в организации.....	21
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ КУЛЬТУРЫ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «КОРОЧАНСКИЙ РАЙОН».....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	31
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации.....	45
2.3 Изучение актуального состояния кадровой политики в организации.....	57
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ КУЛЬТУРЫ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «КОРОЧАНСКИЙ РАЙОН».....	62
3.1 Комплекс мер по совершенствованию кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район».....	62
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Формирование кадровой политики (кадрового состава) в современной организации – это достаточно сложный процесс, который включает в себя ряд подпроцессов, успешное последовательное выполнение которых приводит к формированию сплоченного, надежного высококвалифицированного трудового коллектива.

Система работы с кадрами, а точнее, отбор, подбор и расстановка кадров в современной организации способствует непрерывному совершенствованию, все кадровые процессы, происходящие в организации, взаимосвязаны и направлены на формирование кадрового потенциала организации, успешное его использование и профессиональное развитие.

Понятие «кадровая политика» достаточно широко изучено как отечественными, так и зарубежными учеными. Существует множество различной учебной литературы, журналов, статей посвященной данной теме.

Основной задачей кадровой политики в организации является создание службы управления персоналом, ориентированной на выполнение всех основных функций, присущих управлению кадрами. К ним относятся:

- формирование системы управления персоналом, учитывающей кадровые особенности организации;
- квалифицированный отбор, подбор и расстановка кадров в организации;
- планирование кадровой деятельности в организации;
- оценка кадрового потенциала в организации;
- определение потребности в кадрах;
- профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников организации;
- карьерный рост сотрудников.

Выполнение перечисленных функций возможно только при наличии необходимых специалистов, следовательно, должна быть разработана штатная структура с указанием выполняемых сотрудниками функций.

Формирование кадрового состава постоянно оптимизируется и совершенствуется вслед за изменениями рынка труда, накапливается успешный опыт применения лучших кадровых практик, а сам труд специалиста по подбору персонала автоматизируется».

Однако необходимо отметить, что при найме специалиста на работу работодатели отдают предпочтение лицам с высшим образованием.

В современных условиях большая часть организаций, подстраиваясь к быстрой реакции на изменяющийся спрос на рынке, стремится подбирать персонал, который бы обладал способностью к быстрым изменениям и ускоренной реакцией на происходящие изменения в обществе. Вот для этого и необходимо проведение правильной кадровой политики в организации.

Значительная роль при формировании кадрового состава отводится кадровым службам организации.

Кадровые службы (службы по управлению персоналом) – одно из важнейших направлений деятельности в организации. В условиях рыночных отношений любая организация может достичь высоких результатов при наличии одного важного условия – она должна быть обеспечена кадрами с соответствующим уровнем подготовки и опытом.

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обоснована тем, что роль и место кадровой политики в современной организации возросла и проблема нехватки профессиональных кадров с соответствующим уровнем подготовки и опытом, становится критичным для эффективной деятельности организации.

Степень научной разработанности темы исследования составили работы ряда ученых по управлению персоналом и кадровой политики в организации. Изучение различных теорий кадровой политики отражены в

научных трудах как российских, так и зарубежных ученых, таких как: И. Ансоффа, В.И. Андреевой, И.А. Баткаевой, И.В. Бизюковой, А.П. Волгина, О.Н. Громова, А.П. Егоршина, Д.К. Захарова, А.Я. Кибанова, М.Г. Лапусты, С.К. Мордовина, И.А.Оганесяна, Е.В. Охотского, Э.Л. Питера, Ю.Э. Паршина, И.Т. Фролова, Ю.А. Цыпкина и др.

Также проблему кадровой политики и основу кадрового планирования в организации рассматривали отечественные и зарубежные ученые, такие как: А.И. Кочеткова, А.Г. Поршнева, Н.А. Соломатина, Э.А. Уткин, Г. Шмидт, Г. Щекин, С.В. Шекшня, Й Хентце и другие ученые.

Объектом исследования является Управление культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район».

Предметом исследования является социально-экономические и управленческие отношения, определяющие процесс кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район».

Цель исследования – разработка комплекса мероприятий по оптимизации кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район».

Задачи исследования:

– Изучить теоретические основы кадровой политики в современной организации, а также понятия и виды кадровой политики, в том числе отбор, подбор и расстановку кадров в современной организации;

– Дать организационно-экономическую характеристику Управлению культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» и исследовать систему управления персоналом в данной организации;

– Произвести оценку актуального состояния кадровой политики Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район»;

– Разработать рекомендации по оптимизации кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район».

Практическая значимость исследования заключается в необходимости оптимизации и совершенствования существующей кадровой политики, а также в разработке методических рекомендаций, критерий оценки трудовой деятельности, способствующих привлечению высококвалифицированного персонала в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район».

Информационной базой исследования послужили статистические источники, информационно-аналитические материалы СМИ, Интернет, официальные нормативно-правовые документы Российской Федерации, бухгалтерские и статистические отчеты, а также, результаты исследования, полученного в ходе практики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район».

В качестве **методов исследования** были использованы такие методы:

- метод организации исследования – метод срезов;
- эмпирический метод - архивный метод;
- метод обработки данных - качественный и количественный метод с применением методов математической статистики;
- метод интерпретации результатов исследования - структурный.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие кадровой политика в современной организации

Понятие «Кадровая политика» охватывает весь состав занятых в организации сотрудников, как постоянных (находящихся в штате), так и временных, обеспечивающих достижение целей организации. Оно более широко по содержанию, и его существенным признаком является занятость в организации. В реальной практике и в литературе понятия «кадровая политика» и «персонал» зачастую рассматриваются как синонимы. К части трудоспособного населения страны, обладающей профессиональными способностями и профессиональным опытом, более применимы понятия «кадровый потенциал общества», «профессиональный потенциал граждан», «профессиональные возможности человека». Понятия «потенциал кадров», «потенциал персонала» характеризуют возможности кадров или персонала конкретной организации. Кадром человек может быть только в определенной организации.

Организация – саморегулирующаяся социальная система, создаваемая сознательно людьми для достижения общих целей [15, с.25].

К существенным признакам организации можно отнести ее целостность, наличие автономных по своим целям функциональных составляющих (подсистем), несводимость ее свойств как целого к сумме свойств всех компонентов, взаимодействие с внешней средой, выступающей условием и ограничением ее существования.

Человек должен четко представлять, какими социально значимыми ценностями он обладает. Рассматривая понятие «потенциал человека», отметим, что под личностным потенциалом понимается, прежде всего, система характеристик, связанных с движущими силами духовного развития, с мотивацией и самооценкой. Потенциал отдельного человека соотносится с его возможностями в будущем что-то сделать, реализовать

свои интересы, достигнуть своих целей. Сложность и многомерность способностей человека позволяют рассматривать его потенциал как систему всех проявляющихся в профессиональной деятельности социально полезных способностей, как актуализированных, так и резервных.

«Чаще всего социальная полезность способностей определяется статусом, миссией, целями, функциями и задачами организации, в которой работает человек, а также рядом других особенностей, характеризующих соответствующую профессиональную деятельность. Таким образом, для организации ценными являются только те способности человека, которые обеспечивают эффективное исполнение возложенных на него должностных обязанностей».

«Кадровая политика в организации осуществляется в целях:

- эффективного управления кадровым потенциалом организации;
- оптимизации количественного и качественного кадрового состава в организации;
- обновления кадрового состава, а также развития управленческой культуры в организации.

Кадровая политика – это целенаправленная система деятельности субъекта управления по отношению к кадрам или кадровому потенциалу. Она предопределяет содержание механизма управления профессиональными возможностями человека в организации» [42, с.144].

«Кадровая стратегия придает практике управления персоналом системность, направленность, плановость, научность. Без уяснения теоретических основ этой деятельности руководителями разного уровня и сфер деятельности, в том числе государственного и муниципального управления, невозможно обеспечить важнейшие конституционные права и свободы граждан».

«Подбор персонала – это целостная кадровая (система) стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы» [56, с.59].

«Кадровая политика, а именно, расстановка кадров должны увеличивать возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем».

«Понятие «кадровая политика» и «кадровый состав» трактуется в ряде источников как основной, штатный состав организации, обладающий необходимыми способностями для выполнения ее задач» [22, с.40].

«Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющих в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность».

«Кадровый состав является мотором любой организации. Часто руководитель основное внимание обращает на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим направлениям».

«Кадровый состав – совокупность ее сотрудников, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом)»[12, с.720].

«Качественные характеристики претендентов на должность: наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности; определенные профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности. Качественные характеристики определяют структуру персонала по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие) и по профессиям,

специальностям, квалификационным признакам. Значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работников, формирование гуманизированной организационной культуры».

«Качественно подобранный кадровый состав – это характеристика профессиональных возможностей трудоспособных граждан участвующих в профессиональных видах деятельности организации, отдела, подразделения» [33, с.37].

«В то же время следует иметь в виду, что кадровый потенциал в организации выходит за рамки соответствия работника требованиям, предъявляемым к нему в определенной сфере деятельности, привнося в его содержание нравственные, гуманистические начала. Это означает, что профессионал должен не только соответствовать требованиям своей деятельности, но и предвидеть ее последствия, и нести за них личную ответственность».

«Рассматриваемые способности человека отражаются в его профессиональной компетентности, в структуре которой выделяют:

– Интеллектуальную компетентность – знания, образованность, способность к аналитическому мышлению и комплексному подходу к выполнению служебных обязанностей. Это – доскональное знание дела, существа выполняемой работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей;

– Интегративную компетентность – способность к интеграции знаний и умение выделить приоритетные направления и наиболее действенные формы деятельности, наличие навыков рационально и эффективно действовать в условиях быстро изменяющейся среды;

– Ситуативную компетентность – жизненный и профессиональный опыт, умение действовать в неординарной ситуации, настойчиво добиваться поставленной цели»;

– «Социальную компетентность – наличие коммуникативных способностей, умение поддерживать ровные и уважительные отношения с коллегами, правильно воспринимать мнение других, вести беседы и переговоры» [15, с.27].

«Как правило, такие способности проявляются у специалистов, занимающихся активным самообразованием, поиском передовых способов конкретной профессиональной деятельности, применением их на своих рабочих местах, активно участвующих в исследовательской деятельности или обменивающихся опытом со специалистами аналогичного профиля.

Существенным фактором формирования кадрового состава являются также определенные служебные ресурсы организации, в которой он работает. К ним в первую очередь относится возможность поддержания у персонала достаточно сильной мотивации к обучению или повышению своей квалификации, которая, как правило, связана с реализацией перспектив: занятия более высокого положения в иерархии организации, соответствующего повышения материального вознаграждения за более эффективную профессиональную деятельность сотрудника, получения новых чинов, званий, наград».

«Эффективное управление кадровой системой предполагает проведение диагностического мониторинга кадрового потенциала, отражающего, с одной стороны, способности персонала, а с другой – существующую и перспективную необходимость в соответствующих способностях, вытекающую из задач организации и функций работника в рамках конкретной должности, и возможности реализации имеющегося потенциала сотрудников. Такой мониторинг обеспечивает эффективное управление развитием потенциала каждого сотрудника и организации в целом.

Предметом изучения кадровой политики и кадрового состава являются, с одной стороны, способности кандидатов, а с другой – возможности их реализации (актуализации), формирования новых и

развития имеющихся способностей, определенных на основе анализа их востребованности в интересах как организации, так и самого человека».

«Кадровая политика, а также кадровый состав организации, являющийся ее главным конкурентным богатством, определяется на основе обобщения потенциала сотрудников и введения дополнительных характеристик, отражающих особенности коллективной профессиональной деятельности. Принятие решения представляет собой выбор из имеющихся вариантов (альтернатив) действий того направления между настоящим и будущим, которое наиболее желательно для организации в сфере работы с кадровым составом.

Принятие кадровых решений – это многообразная деятельность руководителя, начиная от планирования собственного рабочего времени и кончая привлечением экспертов».

«В управленческой деятельности принятие кадровых решений по формированию кадровой политики – это систематизированный процесс, который во многом влияет на работников организации и является важнейшей частью каждодневной работы руководителя любого уровня и должностного ранга. Раскрытию содержания этой деятельности и посвящена настоящая глава.

Кадровая политика в современной организации – управленческое кадровое решение, а также акт целенаправленного воздействия на кадровый состав, который основывается на анализе достоверных персональных данных, характеризующих конкретную кадровую проблему, определяет цель и содержит программу ее достижения» [52, с.113].

«Кадровое решение принимается руководителем в пределах предоставленных ему прав, с учетом действующего законодательства Российской Федерации. В этой связи выделяются различные роли руководителя, принимающего кадровое решение, – как предпринимателя, как специалиста в работе организации и как специалиста по достижению соглашений в коллективе.

Кадровая политика в современной организации требует:

- создания соответствующей среды в коллективе;
- определения сроков принятия каких-либо решений;
- вовлечения многих уровней управления;
- группового участия;
- новаторства и инициативы;
- выполнения решения».

«Следует однозначно подчеркнуть, что выбор кандидатов на должность, а также принятие правильных кадровых решений при формировании кадрового состава – это область управленческого искусства руководителя.

Способность и умение принимать кадровые решения развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении его профессиональной деятельности. Кадровое решение, в отличие от рекомендаций, является обязательным для выполнения. Одновременно возрастает и ответственность каждого руководителя за полное и качественное выполнение принятого кадрового решения в формировании кадровой политики организации».

Таким образом, в управлении организацией принятие кадровых решений осуществляется руководителями различных уровней и носит достаточно сложный характер, так как решение касается не только одной личности, но и конкретного подразделения и организации в целом.

1.2 Набор, отбор, подбор и расстановка кадров в организации

«Формирование кадрового состава, а именно набор, подбор и отбор персонала интегрируется в общую стратегию управления персоналом организации. Формирование кадрового состава начинается с поиска работников, которые удовлетворяли бы требованиям, предъявляемым

организацией, отвечали целям организации, разделяли бы эти цели, и справлялись с задачами их будущей работы.

Имеет принципиальное значение, то, что поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение надлежащего человека для производства конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с общим контекстом программ, осуществляемых в сфере управления персоналом, призванных обеспечить достижение целей предприятия и успех в реализации стратегии, разработанной руководством. Необходимо принимать во внимание не только степень профессиональной грамотности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут включаться в культурную и социальную конструкцию организации».

«Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки. Так же необходим учет всех требований трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Ситуация, в которой организации необходимо принять новых работников, сталкивают ее, первоочередно, с двумя задачами: где искать потенциальных работников (источники) и как известить соискателей об имеющихся рабочих местах (методы)».

«Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников. Внешние источники подразделяются на две группы: поиск персонала собственными силами, ко второй группе относится поиск с привлечением специальных организаций и структур.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, телевидение, радио, интернет, лизинг персонала, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах».

«Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу.

Чтобы иметь возможность сравнивать результаты, полученные от разных кандидатов, важно, чтобы используемые при отборе методы предполагали единообразие фиксации полученных результатов. Этому может способствовать использование стандартных форм и бланков.

Наиболее широко используемым и одним из наиболее эффективных методов отбора следует признать интервью, которые проводят с кандидатами представители организации-работодателя».

«Серьезной проблемой для многих специалистов, занимающихся отбором, является фиксация и последующее сравнение результатов, полученных в ходе интервью с кандидатами. Эта проблема может быть успешно решена с использованием стандартного бланка.

Сопоставление результатов, полученных после интервью с разными кандидатами и зафиксированных в стандартной форме, дает возможность сравнить их сильные и слабые стороны.

Принятию продуманного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование рассчитанной системы оценки результатов, полученных в ходе отборочных процедур».

«Система оценки кандидатов на вакантные должности должна иметь следующие характеристики:

- она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- она должна стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;

- она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;

- она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Наем на работу – это система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми навыками и взглядами, нужных организации для достижения поставленных ею задач».

«Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников – с другой.

Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива, на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;

- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией;

- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;

- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы».

«При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов: соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на следующих условиях:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации».

«Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Расстановка персонала в организации, прежде всего, предполагает правильное распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала (рабочие, ученики, ИТР, служащие, МОП). При этом следует добиваться наиболее оптимального соотношения между численностью данных категорий путем установления нормативов численности рабочих, ИТР и других категорий персонала. На базе научно обоснованных норм затрат труда решается в каждом конкретном случае, сколько требуется рабочих для выполнения того или иного объема работ.

Правильная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников».

Таким образом, формирование кадровой политики, кадрового состава, правильно распланированной структуры в организации способствует разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс планирования является

инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

1.3 Основные показатели формирования кадровой политики в организации

Основные показатели формирования и эффективности кадровой работы в современной организации определяется качеством работы всех трех уровней управления организацией, а именно:

- высшего звена управления;
- деятельностью профессиональных кадровых служб;
- работой с кадрами линейных руководителей при их ведущей роли в этом процессе.

«Рассмотрим критерии эффективности такой работы на всех уровнях управления применительно к каждому уровню управления.

Высшее звено управления. На высшем уровне управления критерием эффективности кадровой политики могут служить только те показатели (оценочные параметры), которые свидетельствуют о строгом и успешном исполнении присущих именно этому уровню задач и приоритетов ведения данной работы, тех основных кадровых законов и принципов, которые и должны реализовываться этими органами руководства.

Приоритетность человеческого и интеллектуального потенциалов в работе с людьми легко проверяется анализом вложения всех видов средств (включая строительство и материально-техническое обеспечение) в работу с людьми, создание для них комфортных условий работы и возможностей собственного развития – профессионального, материального, духовного, физического, годовые суммарные вложения организации в обустройство рабочих мест, обучение сотрудников, в систему социальной и материальной поддержки, мероприятия корпоративной культуры, улучшение жилищных

условий, развитие спорта и других форм здорового образа жизни должны обязательно превышать сумму средств, выделяемых на развитие производственных мощностей, организацию сбыта продукции и другие технологические и технические процессы».

«Другим важным критерием успешного ведения кадровой политики на этом уровне является степень выполнения кадровой работы современной организации, использования ресурсов, выделенных под целевые задачи этой политики. Нужен постоянный мониторинг за ходом реализации этих задач и возможность оперативного вмешательства в случае неисполнения заданий или отсутствия средств.

Важно понимать и то, что показателем эффективности кадровой политики является рост удельного вложения в людей, в принимаемые кадровые решения: доля средств на обучение сотрудников (в расчете на 1 сотрудника), в их развитие, обучение, поощрение и т. п.

Несомненно, важным критерием качества работы с кадрами этого уровня управления являются и сведения по вниманию к данной проблеме высших органов организации – совета директоров, правления и других, в том числе количество рассмотренных вопросов, принятые решения и их исполнение. На мой взгляд, серьезным фактором внимания высших органов управления организацией к проблемам работы с персоналом являются создание и работа специализированных по данной проблеме комитетов и комиссий при этих органах. Речь идет об административном комитете, комиссиях по кадрам, по обучению, по социальной работе и другим».

«К важным критериям эффективности работы с кадрами этого уровня управления следует, на мой взгляд, отнести степень информационного обеспечения работы с людьми. Причем важны все составляющие указанного процесса: и надежность учета, обработки аналитической корпоративной кадровой информации, и наличие издаваемых организацией средств информирования сотрудников, и обеспечение служебной, профессиональной, социальной информацией непосредственно сотрудников

и их рабочих мест, и поступление информации о практике кадровой работы в фирмах-конкурентах, об опыте других организаций в ведении кадровой работы.

Важным моментом такой системы информирования является порядок обсуждения кадровых проблем оперативным совещанием руководителей подразделений, на котором оперативно фиксируются все достижения и проблемы кадров по всем подразделениям организации, определяются насущные меры изменения дел в данной области, позиции высшего руководства и топ-менеджеров».

«Несомненно, важным критерием работы этого уровня является принятый стиль работы высших руководителей организации с людьми. Следует приветствовать систему их регулярных встреч с различными категориями сотрудников, установленные порядки рассмотрения жалоб и претензий сотрудников, внимание к знаменательным датам (юбилеи, праздники, дни рождения, награды и пр.) как своих сотрудников и членов своей управленческой команды, так и партнеров, поставщиков, клиентов организации, т. е. важен и внешний кадровый имидж современной организации.

Причем к проявлению такого внешнего кадрового имиджа можно порекомендовать не только внимание к человеческой стороне общения с партнерами, клиентами, но и помощь им в развитии бизнеса, в обучении, консультировании, т. е. в выстраивании алгоритма уважительного отношения к своим партнерам, клиентам с желанием содействовать всеми возможными способами их росту и процветанию».

«Конечно, критерием эффективности кадровой политики этого уровня управления является также степень сплоченности и квалификация (в вопросах управления персоналом) команды руководителей, в том числе обучение руководителей, издание своих монографий, книг, статей по кадровой тематике.

Руководители линейных подразделений. Эффективность работы с людьми руководителей линейных подразделений определяется, прежде всего, через экономические и производственные показатели работы этих подразделений, и критерием является их приближение к расчетным (плановым) цифрам.

Предпосылкой и основой процесса производства являются люди, кадры. С учетом этого первым критерием оценки эффективности управления персоналом можно определить обеспеченность организации трудовыми ресурсами. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности организации кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать качественный состав трудовых ресурсов по квалификации».

Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ сравнивают средние тарифные разряды работ рабочих, рассчитанные по средневзвешенной арифметической. Если фактический тарифный разряд рабочих ниже планового и ниже среднего тарифного разряда работ, то это может привести к выпуску менее качественной продукции.

«Из-за важности данного показателя влияющего на эффективность кадровой политики в целом, необходимо постоянно проводить анализ и учитывать при разработке мероприятий направленных на совершенствование кадровой политики.

Качество менеджмента во многом зависит от уровня образования административно-управленческого персонала. Поэтому необходимо проверять административно-управленческий персонал на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучать вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации.

Анализируя динамику и выполнение плана по квалификации работников организации, следует изучить такие показатели, как процент работников, обучающихся в высших, средних специальных учебных

заведениях, в системе подготовки рабочих кадров в современной организации. Выполнение и перевыполнение плана по повышению квалификации работников способствует росту производительности их труда и положительно характеризует работу организации».

В системе мер, направленных на повышение эффективности работы современной организации и укрепление ее финансового состояния, важное место занимают вопросы рационального использования трудовых ресурсов.

«Оценить это, можно используя показатель – использование рабочего времени. Баланс рабочего времени составляется по организации, цеху, участку, иногда даже отдельно для каждой группы рабочих, имеющих одинаковый график работы и одну и ту же продолжительность очередного отпуска. Это обусловлено тем, что средняя продолжительность очередного отпуска в различных подразделениях организации может быть неодинаковой. Плановый баланс рабочего времени рассчитывается по отдельным элементам. Баланс рабочего времени составляется в три этапа:

- расчет среднего фактического числа рабочих дней;
- установление средней продолжительности рабочего дня;
- определение полезного (эффективного) фонда рабочего времени в часах».

Оценку данного показателя целесообразно проводить в направлении выяснения причин частоты и размеров потерь фонда рабочего времени и степени уплотнения рабочего дня.

Важным показателем эффективности кадровой политики является производительность труда.

«Для оценки уровня производительности труда применяют систему обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относится среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка на одного работающего в стоимостном выражении. Частные показатели – это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида

или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час. Вспомогательные показатели характеризуют затрат времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени».

«Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Уровень и динамика роста производительности труда зависит от ряда факторов:

– структурные сдвиги в производстве (изменение удельного веса отдельных видов продукции или производств в общем объеме производства);

– технический уровень производства (комплексная механизация и автоматизация производственных процессов, модернизация действующего оборудования);

– совершенствование управления, организация производства и труда (сокращение потерь рабочего времени, увеличение зон обслуживания, сокращение потерь от брака);

– ввод в действие и освоение новых объектов».

«Влияние всех указанных выше факторов на рост производительности труда оценивается в относительной экономии рабочей силы, которая выражает собой результат трудосбережения при производстве продукции.

Важность этого критерия заключается в том, что производительность труда находится в тесной взаимозависимости с численностью и составом кадров, с фондом заработной платы и средней заработной платой.

Также важно обратить внимание на расстановку персонала в организации, которая, прежде всего, предполагает правильное

распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала (рабочие, ученики, ИТР, служащие, МОП). При этом следует добиваться наиболее оптимального соотношения между численностью данных категорий путем установления нормативов численности рабочих, ИТР и других категорий персонала. На базе научно обоснованных норм затрат труда решается в каждом конкретном случае, сколько требуется рабочих для выполнения того или иного объема работ».

Рациональная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Таким образом, для эффективной кадровой политики необходимо учитывать вышеназванные факторы, то есть управление будет эффективным, если своевременно и рационально реагировать на любое изменение рассмотренных выше факторов.

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

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением организации к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением организации к своему персоналу.

Кадровая политика должна увеличивать возможности современной организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем».

Таким образом, кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и

высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики современной организации является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Кадровая политика в организации осуществляется в целях эффективного управления кадровым потенциалом организации, оптимизации количественного и качественного кадрового состава в организации, а также обновления кадрового состава и развития управленческой культуры в организации.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ КУЛЬТУРЫ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «КОРОЧАНСКИЙ РАЙОН»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Управление культуры является отраслевым органом администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области, входящим в структуру администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области и реализующим исполнительно-распорядительные функции в сфере культуры, искусства на территории муниципального района «Корочанский район» Белгородской области, координацию деятельности в этой сфере подведомственных ему муниципальных учреждений, обладает собственной компетенцией по вопросам:

- организации предоставления дополнительного образования в сфере культуры на территории муниципального района;
- организации библиотечного обслуживания населения межпоселенческими библиотеками, комплектования и обеспечения сохранности их библиотечных фондов;
- создания и содержания музеев муниципального района;
- создания условий для обеспечения поселений, входящих в состав муниципального района, услугами по организации досуга и услугами организаций культуры;
- создания условий для развития местного традиционного народного художественного творчества в поселениях, входящих в состав муниципального района.

Юридический адрес Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район»: Белгородская область, Корочанский район, г. Короча, ул. Ленина 59.

Основными задачами Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» являются:

– Осуществление на территории Корочанского района муниципальной политики и формирование стратегии в сфере культуры, разработка форм и методов ее реализации.

– Обеспечение условий для реализации конституционных прав граждан Российской Федерации на свободу творчества, участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, доступ к культурным ценностям.

– Оказание содействия городскому и сельским поселениям, входящим в состав муниципального района, в популяризации историко-культурного наследия.

– Определение стратегии повышения эффективности использования культурного потенциала муниципального района: научное обоснование развития отрасли с учетом социально-экономических, экологических и демографических особенностей муниципального района; развитие инвестиционной деятельности; осуществление межрайонных, международных культурных связей; координация сбора, обработки и анализа информации, для принятия управленческих решений в сфере культуры главой администрации муниципального района.

«Содействие развитию национальной культуры, сохранению культурно-национальной самобытности и историко-культурной среды обитания.

– Определение целей и приоритетов в развитии отдельных видов культурной деятельности, профессионального искусства, библиотечного дела, народного творчества, образования и науки в сфере культуры.

– Взаимодействие с органами местного самоуправления городского и сельских поселений, входящих в состав муниципального района по направлениям деятельности управления культуры.

– Взаимодействие с органами государственной власти Белгородской области, органами администрации муниципального района, предприятиями и учреждениями по выполнению мероприятий, относящихся к компетенции управления культуры».

«Осуществление функций представителя муниципального заказчика по муниципальным целевым программам в сфере культуры.

– Обеспечение в рамках своей компетенции нормативно-правового регулирования отношений в сфере культуры, научной деятельности в системе дополнительного образования и аттестации кадров подведомственных муниципальных учреждений.

– Контроль за целевым использованием бюджетных ассигнований, внебюджетных средств, в том числе материальных запасов в подведомственных управлению муниципальных учреждениях, а также за финансово-хозяйственной деятельностью подведомственных учреждений.

– Создание условий для обновления содержания дополнительного образования, деятельности альтернативных учреждений дополнительного образования».

– Подбор, расстановка и работа с руководящими кадрами муниципальных учреждений.

– Проведение в жизнь новых наиболее прогрессивных форм культурной деятельности, создание и распространение в установленном порядке информации по вопросам культуры в любых формах, включая средства массовой информации.

– Реализация кадровой политики в сфере культуры и искусства, участие в подготовке, переподготовке, повышении квалификации и профессионального уровня работников муниципальных учреждений культуры и искусства, управленческих кадров в сфере культуры в пределах

своей компетенции; аттестация работников муниципальных учреждений культуры и искусства.

– «Обеспечение сохранности и эффективного использования культурного наследия, формирование у граждан понимания необходимости его сохранения, духовно-нравственное и эстетическое воспитание, повышение образовательного уровня граждан.

– Сохранение и поддержание памятников истории культуры в первоначальном виде, в том числе, выполнению ремонтно-реставрационных и восстановительных работ, воссоздание частично утраченных объектов истории и культур, консервация руинированных памятников.

– Другие задачи в сфере культуры, отнесенные к компетенции управления культуры».

«Функции Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район». В соответствии с возложенными задачами и в пределах компетенции управления культуры осуществляет следующие функции»:

«Утверждает:

– правила, указания, инструкции, другую нормативно-методическую документацию, разработанную управлением культуры (в случае необходимости совместно с другими организациями), по вопросам функционирования системы культуры муниципального района, отнесенным к компетенции управления культуры;

– модели конечных результатов деятельности подведомственных управлению культуры муниципальных учреждений».

«Обеспечивает:

– проведение единой муниципальной политики в сфере культуры, в пределах компетенции и прав, предоставленных управлению культуры;

– взаимодействие с органом исполнительной власти Белгородской области в сфере культуры, органами местного самоуправления городского и сельских поселений, входящих в состав муниципального района;

- ведение статистического учета в системе культуры муниципального района, методическое руководство за порядком ведения статистического учета и отчетности в подведомственных муниципальных учреждениях,
- контроль за достоверностью статистической информации;
- взаимодействие с общественными организациями по вопросам культурного развития муниципального района;
- оперативность и достоверность статистической информации для представления в государственные органы»;
- «международное культурное сотрудничество, содействие гастрольной деятельности творческих коллективов муниципального района, отдельных исполнителей и участию специалистов в составе делегаций по вопросам, отнесенным к компетенции управления культуры;
- создание необходимых условий для осуществления гастрольной, концертно-театральной и выставочной деятельности творческих коллективов муниципального района и подведомственных муниципальных учреждений, участие в российских, региональных, областных фестивалях и праздниках;
- развитие и поддержку на территории муниципального района всех видов и жанров профессионального, любительского искусства и народного творчества, развитие культурно-досуговой деятельности населения;
- организацию в пределах своей компетенции дополнительного образования»;
- «разработку и реализацию мер по созданию и развитию системы информации и информатизации в отрасли;
- межведомственную координацию в сфере библиотечного дела, в том числе создание кооперированных и интегрированных библиотечных систем и информационно-библиотечных сетей;
- методическую помощь отраслевым (в сфере культуры) органам городского и сельских поселений, входящих в состав муниципального района»;

- «координирует историко-краеведческую работу в районе, направленную на сохранение, изучение и распространение знаний о прошлом и настоящем района;

- организует работу по профилактике безнадзорности, правонарушений и наркомании среди различных категорий населения, особенно детей и молодежи, через пропаганду здорового образа жизни, организацию их досуга;

- создает в районе условия для развития художественных ремесел, самобытного фольклора, народных традиций и праздников, бытующих в области».

«Участствует:

- в разработке и выполнении федеральных, областных, муниципальных целевых программ, в том числе межведомственных;

- в формировании проекта бюджета муниципального района на очередной финансовый год в части расходов на культуру;

- в формировании и проведении администрацией муниципального района сбалансированной политики в отношении развития системы культуры;

- в разработке проектов реконструкции и строительства новых учреждений культуры;

- в подготовке документов для комиссии по лицензированию и аккредитации муниципальных образовательных учреждений дополнительного образования;

- в создании информационной системы и банка данных в сфере культуры и обеспечении необходимой информацией органов администрации муниципального района и населения муниципального района;

- в подготовке, заключении и реализации в установленном порядке договоров муниципального района с Белгородской областью и другими субъектами Российской Федерации по вопросам культуры;

– в работе комиссий и иных рабочих органов, в том числе межведомственных и межотраслевых, созданных для решения вопросов, относящихся к компетенции управления культуры»;

– в разработке тарифов на платные услуги в сфере культуры.

«Согласовывает:

– назначение на должность и освобождение от должности заместителей директоров и специалистов подведомственных муниципальных учреждений;

– штатные расписания, сметы доходов и расходов подведомственных управлению культуры муниципальных учреждений;

– объемы и виды платных услуг в сфере культуры;

– в пределах своей компетенции вводит ограничения при пользовании объектами культурного наследия, земельными участками и водными объектами, в пределах которых располагаются памятники истории и культуры;

– в пределах своей компетенции устанавливает границы и условия содержания территорий объектов культурного наследия и зоны их охраны, условия проведения строительных, ремонтных и иных работ на данных территориях».

«Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» самостоятельно осуществляет следующие полномочия:

– Организует предоставление дополнительного образования в сфере культуры на территории муниципального района.

– Организует библиотечное обслуживание населения, комплектование библиотечных фондов.

– Создает и содержит музеи муниципального района.

– Создает условия для обеспечения поселений, входящих в состав муниципального района, услугами по организации досуга и услугами организаций культуры».

– «Создает условия для развития местного традиционного народного художественного творчества в поселениях, входящих в состав муниципального района.

– Запрашивает у органов местного самоуправления, учреждений статистики, территориальных органов федерального органа исполнительной власти необходимую информацию по вопросам, относящимся к компетенции управления культуры».

«Цели и задачи Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район». Управление культуры является отраслевым органом администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области, входящим в структуру администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области и реализующим исполнительно-распорядительные функции в сфере культуры, искусства на территории муниципального района «Корочанский район» Белгородской области, координацию деятельности в этой сфере подведомственных ему муниципальных учреждений, обладает собственной компетенцией по вопросам»:

– организации предоставления дополнительного образования в сфере культуры на территории муниципального района;

– организации библиотечного обслуживания населения межпоселенческими библиотеками, комплектования и обеспечения сохранности их библиотечных фондов;

– создания и содержания музеев муниципального района;

– создания условий для обеспечения поселений, входящих в состав муниципального района, услугами по организации досуга и услугами организаций культуры;

– создания условий для развития местного традиционного народного художественного творчества в поселениях, входящих в состав муниципального района.

Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» осуществляет свою деятельность на основании положения об управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район», утвержденного решением Муниципального совета Корочанского района 25 февраля 2016 года №Р/246-28-2 (Приложение 1).

На рисунке 2.1 представим организационную структуру управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район».

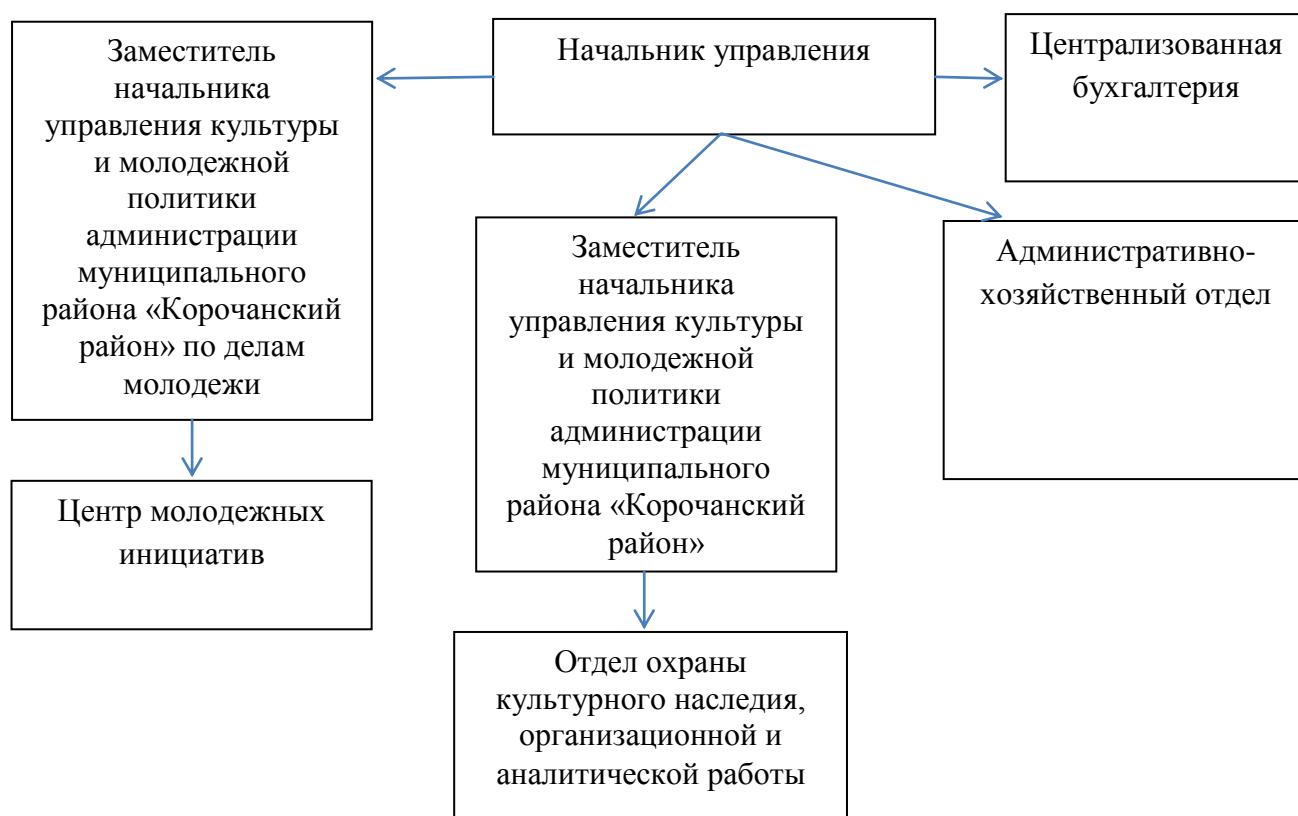


Рис.2.1. Структура управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район»

Управление культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» имеет линейно-функциональную структуру управления. Руководителю организации при разработке конкретных вопросов, поставленных задач, подготовке соответствующих решений, планов помогает специальный аппарат состоящих из отделов и начальников отделов.

Руководит Управлением культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» начальник управления.

В подчинении у начальника управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» находится заместитель начальника управления по делам молодежи, в его обязанности входит:

- обеспечение подготовки и проведения мероприятий по работе с детьми и молодежью муниципального района «Корочанский район»,
- осуществляет и разрабатывает целевые программы в сфере вопросов, касающихся молодежи,
- готовит проекты решений Собрания представителей муниципального района «Корочанский район», постановлений и распоряжений Главы района, касающихся интересов и проблем молодежи,
- осуществляет работу над решением социально-бытовых проблем рабочей молодежи, студентов, учреждений среднего профессионального образования, в том числе проживающих в общежитии,
- ведет целенаправленную работу совместно с главой администрации с учётом потребности молодежи, проживающей на территории Корочанского района,
- организует и координирует работу клубов по месту жительства, технических и патриотических клубов, учреждений детского и юношеского творчества. Организует проведение различных мероприятий (фестивали,

конкурсы, ярмарки и т.д.) с учреждениями для работы с детьми по месту жительства,

- организует работу с допризывной молодежью, студенческой молодежью, проводит социологический анализ по проблемам студенческой молодежи,

- обеспечивает участие студентов учреждений среднего профессионального образования района, рабочей молодежи в районных, областных, культурно-массовых, спортивных мероприятиях, семинарах, конференциях,

- координирует индивидуальную профилактическую работу с несовершеннолетними, находящимися в социально опасном положении, в том числе путем организации их досуга и занятости,

- организовывает работу по профилактике употребления наркотических веществ среди подростков и молодежи, по военно-патриотическому воспитанию молодежи, по экологическому воспитанию,

- систематически проводит работу по привлечению сельской молодежи в ряды волонтерского движения, с целью оказания посильной помощи пожилому населению Корочанского района,

- осуществляет связь со средствами массовой информации,

- организовывает в установленном порядке мероприятия по поддержке талантливой молодежи,

- организовывает работу по повышению квалификации кадров, росту их профессионального уровня, повышает свой профессиональный уровень.

Заместителю начальника управления по делам молодежи помогают в работе его подчиненные специалисты по работе с молодежью из центра молодежных инициатив.

В их должностные обязанности входит:

- координация деятельности детских и молодежных объединений;

- анализ состояния и разработка мер по организации досуга подростков и молодежи в районе;

- работа с деструктивными детскими и молодежными неформальными объединениями;

- прогноз и планирование работы с молодежью на курируемой территории, используя разнообразные современные формы, приемы, методы и средства, и несет ответственность за результаты работы в целом;

- работа по защите прав подростков, молодежи, молодых семей, работает с лидерами неформальных группировок;

- выступление с лекциями по вопросам молодежной политики;

- способствует формированию общей культуры личности;

- участие в деятельности методических объединений, использование других форм методической работы.

В случае служебной необходимости специалист по работе с молодежью может привлекаться к выполнению своих обязанностей сверхурочно, в порядке, предусмотренном положениями федерального законодательства о труде.

Также в структуре Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» имеется Отдел охраны культурного наследия, организационной и аналитической работы. Руководит отделом Заместитель начальника управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район».

Основными задачами отдела является:

- осуществление в рамках переданных полномочий Российской Федерации по государственной охране объектов культурного наследия функций специально уполномоченного государственного органа охраны памятников истории и культуры на территории Корочанского района;

- обеспечение права на доступ к объектам культурного наследия, в соответствии с действующим законодательством, права граждан на беспрепятственное получение информации об объекте культурного

наследия в порядке и объеме, установленном действующим законодательством.

«В коллективе организации сложилась межличностная система симпатий и антипатий, но благодаря тому, что в организации большое внимание уделяется групповому эффекту, а не индивидуальным потребностям руководителя, следовательно, каждый сотрудник имеет право на собственное мнение, что способствует в целом благоприятной рабочей атмосфере в коллективе и даёт стимул к труду.

Сотрудники организации характеризуются высоким профессионализмом, следовательно, скорость выполнения работы такими сотрудниками достаточно высока.

Персоналу организации предоставляется значительная свобода в принятии ими каких-либо решений, а также высоко ценится их инициативность. Поэтому практически каждый сотрудник Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» сознаёт себя неотъемлемой частью этой организации, понимает свою важность для организации.

Управлению культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» подведомственны следующие учреждения:

- муниципальное казенное учреждение культуры «Корочанский районный историко-краеведческий музей»;
- муниципальное казенное учреждение культуры «Корочанская центральная районная библиотека имени Н.С.Соханской (Кохановской);
- муниципальное казенное учреждение культуры «Корочанский районный Дом культуры»;
- муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Алексеевская школа искусств»».

Рассматривая финансово-экономическую деятельность организации в таблице 2.1 представим ресурсное обеспечение и общий объем финансирования мероприятий за счет средств муниципального бюджета.

Таблица 2.1

Ресурсное обеспечение финансирования мероприятий за счет средств муниципального бюджета (тыс. руб.)

	2015г	2016г	2017г	2018г	2019г	2020г
Управление культуры и молодежной политики и администрации Корочанского района	836	936	1643	1765	1798	1798

Из таблицы видно, что общий объем финансирования мероприятий за счет средств муниципального бюджета в 2015-2020 годах составит 8 776 тыс. рублей, средства были выделены на мероприятия:

- Районный фестиваль самодеятельного творчества для людей пожилого возраста «Не иссякнут родники талантов»;
- VII районный православный конкурс семейного творчества;
- V межрайонный фестиваль ярмарка «Яблочный спас»;
- районный фестиваль литературно-музыкальных композиций «Во век не смолкнет память о Победе».

Общий объем финансирования мероприятий за счёт средств областного, федерального бюджетов в 2015-2020 годах представим в таблице 2. 2.

Таблица 2.2

Финансирования мероприятий за счёт средств областного, федерального бюджетов на 2015-2020 годы (тыс.руб.)

	2015г	2016г	2017г	2018г	2019г	2020г
Управление культуры и молодежной политики и администрации Корочанского района	12516	12642	14834	14891	15593	15883

Из таблицы видно, что общий объем финансирования мероприятий за счёт средств областного, федерального бюджетов в 2015-2020 годах составил 86359 тыс. рублей. Средства были выделены на мероприятия:

- Региональный танцевальный конкурс «Корочаночка»;
- IX региональный фестиваль конкурс военно-патриотической песни «Сердце помнит, не забудет никогда...» имени Героя России Ю.Ворновского;
- региональный форум одаренных детей и молодежи;

Таким образом, Управление культуры является отраслевым органом администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области, входящим в структуру администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области и реализующим исполнительно-распорядительные функции в сфере культуры, искусства на территории муниципального района «Корочанский район» Белгородской области, координирует деятельность в этой сфере подведомственных ему муниципальных учреждений.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

В состав персонала Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» входят основные и вспомогательные специалисты по работе с молодежью, управленческий персонал и административно-хозяйственный персонал.

«Руководит Управлением культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» – Начальник управления культуры и молодежной политики администрации Корочанского района В. И. Лопин, который в пределах своей компетенции:

- Издаёт правовые акты в форме приказов.

– Согласовывает проекты правовых актов, представляемых на рассмотрение главы муниципального района, в соответствии с компетенцией управления.

– Представляет главе муниципального района заключения по вопросам, относящимся к компетенции управления культуры.

– Выступает в установленном порядке в качестве муниципального заказчика при размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг, относящихся к ведению управления культуры.

– Представляет по поручению главы муниципального района администрацию муниципального района в представительном органе муниципального района при рассмотрении вопросов, относящихся к компетенции управления культуры».

– «Осуществляет контроль за соблюдением финансовой дисциплины подведомственными управлением культуры муниципальными учреждениями.

– Проводит в подведомственных муниципальных учреждениях инспекторские проверки.

– Обеспечивает соблюдение действующего законодательства в области дополнительного образования и осуществляет контроль за исполнением образовательных стандартов в подведомственных управлению культуры муниципальных образовательных учреждениях дополнительного образования.

– Организует подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников подведомственных управлению культуры муниципальных учреждений.

– Принимает участие в работе комиссий, рабочих групп в соответствии со своей компетенцией.

– Проводит коллегии, конференции, совещания, семинары осуществляет и принимает участие в указанных мероприятиях для реализации задач, возложенных на управление культуры.

– Рассматривает обращения граждан и юридических лиц, принимает необходимые меры по результатам их рассмотрения, а также ведет прием граждан и представителей организаций по вопросам, отнесенным к компетенции управления культуры.

– Обеспечивает организацию и проведение мероприятий по мобилизационной подготовке управления культуры, разрабатывает и утверждает Мобилизационный план управления культуры и мобилизационные задания подведомственным муниципальным учреждениям».

– «Осуществляет в установленном порядке сбор, обработку, анализ и представление статистической отчетности в сфере культуры.

– Издаёт обязательные для руководителей подведомственных муниципальных учреждений приказы.

– Реализует комплексные программы нового строительства, реконструкции подведомственных муниципальных учреждений, осуществляет технический надзор за их проектированием, строительством, оснащением и эксплуатацией.

– Осуществляет иные полномочия для выполнения возложенных на управление культуры задач».

«Работники принимаются на работу в Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» на основании трудовых договоров, заключенных между работником и организацией, в соответствии с которым работодатель (организация) обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, соглашениями, локальным нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном объеме выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную

этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Трудоустройством в организации занимается главный бухгалтер, так как отдел кадров не предусмотрен в структуре организации.

Прием на работу без указанных документов в организацию не производится».

Прием на работу в Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» принято принимать с испытательным сроком на 3 месяца, испытательный срок не устанавливается только в том случае, если на работу трудоустраивается беременная женщина, несовершеннолетний (до 18 лет) или специалист, который получил диплом и трудоустраивается на соответствующую должность в течение 1 года.

Прием на работу оформляется приказом о трудоустройстве, на основании которого и заключается трудовой договор.

При поступлении работника на работу, его непосредственный начальник знакомит его:

- с порученной работой, условиями и оплатой труда, разъясняет работнику его права и обязанности;
- с правилами внутреннего трудового распорядка.

Штатный состав Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» состоит из 20 сотрудников. Вспомогательный персонал принимается на работу по договорам ГПХ (гражданско-правового характера) на определенный срок.

Тип организационной структуры организации – линейно-функциональная, сущность которой заключается в том, что начальник управления делегирует полномочия функциональным руководителям.

В Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» каждый работник имеет свою должностную инструкцию. В должностной инструкции прописаны

общее положение о профессии, обязанности работника, его права и ответственность.

Общая численность работающего персонала в Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» в 2017 году составляет 20 человек, в том числе 8 мужчин и 12 женщин.

«Средний возраст работающих в организации равен 35 годам. Рассмотрим структуру персонала по возрастному признаку в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Возрастной состав работников Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» за 2015-2017 гг.

Возраст, лет	Количество человек			% от общей численности 2017 к 2015
	2015 год	2016 год	2017 год	
18-30	2	3	3	+5%
30-40	10	11	12	+10%
40-50	3	3	3	0
50-60	2	2	2	0
Всего	17	19	20	+15%

Основываясь на данных, приведенных в таблице 2.3, можно сделать вывод о том, что в Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» работают преимущественно люди среднего возраста от 30 до 40 лет».

Таблица 2.4

«Структура персонала по половому признаку за 2015 - 2017 гг.

Пол	Численность, чел.			% от общей численности 2017 к 2015
	2015 год	2016 год	2017 год	
Женщины	11	12	12	+5%
Мужчины	6	7	8	+10%
Всего	17	19	20	+15%

Проводя анализ структуры кадров Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» по половому признаку можно сделать следующие выводы: численность мужчин немного меньше численности женщин – на 4 человека. Количество мужчин в 2017 году составляет 40% , а женщин в 2017 году составляет 60%.

Стаж работы основного персонала в Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» более 10 лет. В Управления культуры и молодежной политики работают специалисты, имеющие высшее и среднеспециальное образование (Таблица 2.5)».

Таблица 2.5

«Распределение персонала по образованию в 2017 году

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0	0	0	0	0	0
среднее специальное	0	0	0	0	0	0
незаконченное высшее	0	0	0	0	0	0
высшее	4	100	16	100	0	0

Из таблицы видно, что весь персонал в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» с высшим образование (100%)».

Проанализируем структуру численности персонала в таблице 2.6.

Таблица 2.6

«Категории работающих в Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» за 2015 - 2017 годы

Категории работающих	Количество человек		
	2015 год	2016 год	2017 год
Всего	17	19	20
в том числе:			
Рабочие	0	0	0
Руководители	4	4	4
Специалисты	13	15	16

В 2017 году доминирующей категорией персонала в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» являются специалисты: 80% от общего числа персонала. Руководители составляют 20%».

Уровень средней заработной платы сотрудников Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» рассмотрим в таблице 2.7.

В ходе анализа средней заработной платы персонала Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» выявлена динамика роста заработной платы в течение трех лет. Рассмотрим анализ основных кадровых процессов в таблице 2.8.

Таблица 2.8

«Анализ основных кадровых процессов в Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район»

Показатель	Годы			Отклонения	
	2015	2016	2017	(+,-) 2017/2015	(%) 2017/2018
Среднесписочное число работников, чел.	17	19	20	+3	15,0
На начало отчетного периода	17	19	20	+3	15,0

Продолжение таблицы 2.8.

Принято всего, чел.	1	2	2	+1	5,0
Выбыло всего, чел.	1	2	2	+1	5,0
- по сокращению штатов:	0	0	0	0	0
- по собственному желанию:	1	2	2	+1	5,0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему	5,8	10,5	10,0	+4,2	42,0
Коэффициент оборота по выбытию	5,8	10,5	10,0	+4,2	42,0
Коэффициент постоянства кадров	94,1	89,5	90,0	-4,1	4,3
Коэффициент текучести кадров	5,8	10,5	10,0	+4,2	42,0

Из таблицы 2.8 видно, что каждый год общее количество персонала увеличивается. Текучесть кадров в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район», в основном, отсутствует. В 2017 году уволилось 2 человека по причине неудовлетворенностью заработной платой».

«В таблице 2.9 рассмотрим причины увольнения сотрудников.

Таблица 2.9

Причины увольнения работников

Причина	Годы				Отклонение (+,-) 2016 г. от 2017 г.	
	2016		2017			
	Кол-во, чел.	удельный вес, %	Кол-во, чел.	удельный вес, %	количество, чел.	удельный вес, %
Выбыло работников всего	1	5	2	10	+1	+5
По собственному желанию с мотивировкой «не устраивают условия труда»	0	0	0	0	0	0
По собственному желанию - прочие причины	1	5	2	10	+1	+5

Продолжение таблицы 2.9

За нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0	0
Уход на пенсию	0	0	0	0	0	0
По состоянию здоровья	0	0	0	0	0	0

Проанализировав таблицу 2.9, можно сделать вывод, что наиболее частой причиной увольнения работников за оба года это увольнения по собственному желанию, в 2017 году с организации уволилось по собственному желанию 2 человека, в 2016 году 1 человек».

«Текучесть персонала – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создаёт организационные, кадровые, технологические, психологические трудности».

«Текучесть кадров в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» составила 10%, это специалисты по работе с молодежью, в связи с предложением работы в другой организации и с более высокой заработной платой».

Общие причины текучести кадров в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район»:

- семейно-бытовые обстоятельства;
- неудовлетворенность заработной платой и большой загруженностью.

«Причины увольнения, обусловленные неудовлетворенностью, тесно связаны с факторами текучести, под которыми понимаются условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система материального

и морального стимулирования, организация производства и управления, взаимоотношения в коллективе, система профессионального роста, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т.д.).

Мотивы увольнения являются отражением его причин в сознании работников, которые устанавливаются в процессе беседы с увольняемым.

Отрицательное действие текучести кадров:

– текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации, а также мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации».

«Изучение движения кадров невозможно без определения его количественных показателей. Изменение численности работников организации за конкретный период в статистике принято называть движением кадров».

Показателем абсолютного размера оборота кадров по найму или увольнению является количество нанятых или уволенных за отчетный период. Интенсивность оборота характеризуется коэффициентом оборота по приему и коэффициентом оборота по выбытию.

Из вышесказанного следует, что в 2017 году в Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» работают 20 человек, 4 человека – руководителя и 16 специалистов. В основном демографический состав рабочего персонала составляют женщины, в возрасте от 30 до 40 лет. В Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» работают высококвалифицированный персонал стаж работы которых в данной организации более 10 лет.

2.3 Изучение актуального состояния кадровой политики в организации

«Управление культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» – это современная организация, миссия которой – создание продукта, способного формировать и удовлетворять культурные потребности людей (познавательные, моральные, эстетические, коммуникативные) с использованием особых образно-символических средств и творческого восприятия в соответствующих видах искусства.

Миссия учреждений культуры определяется стратегическими интересами общества в области культуры, культурной политики государства.

Кадровая политика Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» направлена на формирование сплоченного коллектива профессионалов, нацеленных на высокий результат. Ее приоритетными направлениями являются:

- подбор и поиск персонала;
- развитие персонала (обучение, повышение квалификации, подготовка резерва, оценка кадров);
- мотивация работников;
- развитие корпоративной культуры;
- соблюдение прав и обеспечение социальных гарантий работников в соответствии с требованиями трудового и пенсионного законодательств;
- сохранение преемственности путем привлечения в коллектив молодых сотрудников;
- систематическая работа по улучшению условий труда».

«Подбор персонала в организации осуществляется путем собеседования с претендентами. Подбор персонала обычно ведется из внешних и внутренних источников. Внешние источники подразделяются на

две группы: поиск персонала собственными силами, ко второй группе относится поиск с привлечением специальных организаций и структур.

К средствам внешнего подбора относятся: публикация объявлений в местных газетах, на радио, в интернете, либо обращение к агентствам по трудоустройству и в службу занятости населения Корочанского района.

Развитием персонала в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» занимаются сотрудники бухгалтерии.

Самостоятельное обучение каждого руководителя и специалиста в Управлении культуры осуществляется по индивидуальному плану, утвержденному начальником управления. В индивидуальных планах, исходя из вида специальной деятельности работника, изучаются передовой отечественный и зарубежный опыт; новейшие достижения науки, техники, научной организации производства; проблемы экономики, права, социологии, педагогики и другие».

В связи с тем, что повышение квалификации – служебная обязанность каждого работника, то и самообразование может осуществляться как в рабочее время, так и в свободное от работы время. Самообразование дает возможность систематически самостоятельно и с помощью консультантов изучать отечественную и зарубежную научно-техническую литературу, передовой опыт работы в своем виде специальной трудовой деятельности.

«Контроль за ходом выполнения плана самостоятельной работы осуществляется непосредственным руководителем работника.

Повышение квалификации руководителей и специалистов на производственно-экономических семинарах – служебная обязанность каждого руководителя и специалиста. Семинары создаются организациями г. Белгорода для комплексного изучения и дальнейшего совершенствования специальной культурной деятельности должностных лиц и структурных подразделений, в которых работает персонал.

Рассматривая систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников Управления культуры, можно сказать, что система мотивации и стимулирования в организации работает достаточно слабо. Мотивации и стимулированию работников не уделяется должного внимания, за исключением того, что два раза в год работникам выдается премия».

Единственным положительным моментом кадровой политики в организации является корпоративная культура. Сотрудники организации постоянно принимают участие в различных праздничных концертах, приуроченных к различным праздникам. Участвуют в фестивалях декоративно-прикладного творчества. Принимают участие в международных и всероссийских конкурсах.

«Коллектив Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» очень сплоченный и дружный, юбилеи, новогодние корпоративы и другие праздники отмечают всем коллективом.

В Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» созданы условия, которые предоставляют сотрудникам свободу творчества в достижении чётко поставленных задач. Атмосфера дружелюбия и заинтересованности в общем успехе дела, командный дух помогают реализовать потенциал сотрудников организации и стать им высококлассными специалистами. В Управлении культуры поощряется инициатива, предоставляются возможности для карьерного и личного роста в различных областях.

Все элементы кадровой политики в Управление культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» объединяются и подчиняются одной главной цели – подготовке и формированию преданного своему делу персонала, обеспечивающего эффективную и устойчивую работу организации при

оптимальном сочетании интересов как Управления культуры в целом, так и каждого сотрудника».

«Кадровая политика в Управлении культуры – это совокупность правил и норм, целей и задач, которые определяют направление и содержание работы с персоналом, который обеспечивает функционирование учреждения культуры. Кадровый состав в Управлении культуры осуществляет производство художественных ценностей как в предметном, так и в идеальном (художественные образы) выражении, их распространение (тиражирование) и сохранение, а также производство услуг по потреблению (освоению) художественной продукции и удовлетворению потребностей населения в культурно-досуговой деятельности».

«В соответствии с функциональными направлениями, с проявлениями личной творческой деятельности кадровый состав Управления культуры возможно подразделить на две группы: творцы (создатели и интерпретаторы) ценностей и организаторы культурного процесса».

«Кадровый состав в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» объединен общими:

– целями (стремлением к формированию благоприятной социально-культурной среды, в которой человек может развивать и удовлетворять свои культурные интересы и потребности, созданию и распространению разнообразных культурных благ);

– интересами (стремлением к совместному творчеству в культурно-просветительной или театрально-зрелищной сфере);

– ценностями (созданными или преобразованными материальными объектами и нематериальными проявлениями творчества);

– нормами (равенством субъектов культурной деятельности перед законом, недопустимостью установления преимуществ и привилегий в

отрасли культуры, ориентацией на общенациональные и общечеловеческие принципы);

– совместной деятельностью (созданием, воспроизводством, сохранением, изучением, популяризацией, использованием и распространением культурных ценностей, удовлетворением информационных, культурных, научных, образовательных потребностей, организацией досуга населения)».

«Неэффективность кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» обусловлена следующими факторами:

– в структуре организации отсутствует специалист по кадрам, соответственно кадровыми делами и системой управления персоналом в организации ни кто не занимается, отсюда вытекает ряд недостатков:

– недостаточное внимание повышению квалификации действующих работников в организации;

– ограниченность методики подбора и отбора персонала, использование однотипных форм и методов;

– отсутствие кадрового резерва в организации;

– отсутствие практики оценки и аттестации сотрудников организации».

Таким образом, изучив кадровую политику в исследуемой организации, мы видим, что в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» отсутствует специалист кадровой службы, который должен исполнять так называемые «технические» функции, касающиеся процедур приема, учета, организации обучения, увольнения и повышения квалификации.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ КУЛЬТУРЫ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «КОРОЧАНСКИЙ РАЙОН».

3.1 Комплекс мер по совершенствованию кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район»

Кадры организации являются главной, наиболее значимой частью ресурсов Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» и в конечном итоге обеспечивают результативность и эффективность работы не только отдельных структурных подразделений, но организации в целом. Показатели укомплектованности организации кадрами на протяжении нескольких лет имеют положительную динамику.

Кадровая политика – это целенаправленная система деятельности субъекта управления по отношению к кадрам или кадровому потенциалу. Она предопределяет содержание механизма управления профессиональными возможностями человека в организации [44].

Совершенствуя кадровую политику в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» путем:

- введения в штатное расписание 1 ставку специалиста по кадрам,
- внедрения системы кадрового резерва в Управление культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район»,
- внедрение системы оценки и аттестации сотрудников организации.

Исходя из планов развития Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район»

необходимо поставить конкретные цели, которые должны быть четко сформулированы и расставлены по приоритетам.

«Основные цели проведения мероприятий по совершенствованию кадровой политики в организации представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Основные цели проведения мероприятий по совершенствованию кадровой политики в организации

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Введение в структуру организации специалиста по кадрам	Проведение специалистом мероприятий по повышению квалификации, аттестации персонала, формирование кадрового резерва.	Удовлетворенность действующих работников работой. Мотивация персонала
Мотивация карьерного роста действующих работников	Количество работников с индивидуальными планами развития	100% участников кадрового резерва должны иметь индивидуальные планы развития
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей (кадровый резерв)	Процент назначений работников из числа кадрового резерва	Не ниже 80%
Повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации наиболее перспективных работников	Процент охвата резервистов программой развития	100% участников кадрового резерва
	Частота обучения резервистов	Не менее 1 мероприятия в месяц
	Количество стажировок на одного работника, вошедшего в резерв	Не менее 1 стажировки в течение 6 месяцев

Для нас важно, чтобы в кадровом резерве на замещение управленческих должностей были самые перспективные и успешные в своей работе сотрудники».

«Формирование кадрового резерва – это сложный и многосторонний процесс, требующий активного включения в работу и самого сотрудника, и его непосредственного руководителя, и Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район».

Представим процесс формирования кадрового резерва на сотрудников и руководителей организации в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Процесс формирования кадрового резерва на сотрудников и руководителей организации

Сотрудник (резервист)	Руководитель	Организация
Проявляет себя: – активно участвует в работе над научными проектами (конференции и т.п.); – принимает участие в мероприятиях учреждения; – соответствует всем требованиям	– оценивает деятельность работника (резервиста); – предоставляет информацию о возможностях для развития; – контролирует развитие	– создает прозрачную карьерную лестницу для работников (резервистов), в том числе – возможность претендовать на управленческие должности в подобных учреждениях

Для участников программы кадрового резерва в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» запланированный нами отдел кадров должен проводить»:

- профконсультирование и психологическое тестирование;
- психологические тренинги на развития необходимых для успешного карьерного роста навыков (целеполагание, коммуникативные навыки, умение работать в команде и т.п.);
- консультации по составлению и следованию индивидуальному плану развития для скорейшего достижения поставленных целей.

«Для того, чтобы развитие было эффективным, необходимо сделать его системным. Учитывая это, целесообразно отметить ряд специальных мероприятий по совершенствованию кадровой политики, которые могли бы улучшить функционирование системы подготовки руководящих кадров для Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» в целом.

В частности, представляется полезным следующее: привлечение в кадровый резерв молодых талантливых специалистов, зарекомендовавших себя с положительной стороны за время работы.

Поскольку Управление культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» переживает, сейчас, серьезные кадровые перестановки, работа с кадровым резервом является не только актуальной, но и просто необходимой.

И одна из ключевых проблем в работе с кадровым резервом – это нехватка молодого компетентного поколения управленцев, а учреждение культуры видит свое будущее именно в молодых, энергичных, инициативных работниках, готовых принимать решения и брать на себя ответственность, поэтому основной задачей, поставленной руководством Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район», является подбор молодых кандидатов из числа действующих работников, которые смогли бы возглавить какое-либо структурное подразделение учреждения культуры».

В таблице 3.3 представим основные мероприятия по совершенствованию кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район».

«Рассмотрим более детально каждое из направлений совершенствования кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район». В части методик отбора персонала Управлению культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» можно рекомендовать расширить конкурсные испытания. В настоящий момент это только собеседования. Возможно, для кандидатов на должности работников этого будет достаточно, но для специалистов можно ввести дополнительные испытания.

Мероприятия по совершенствованию кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района

Название мероприятия	Действия	Результат от внедренного мероприятий
Разработка плана мероприятий по совершенствованию кадровой политики в организации		
Введение в структуру организации специалиста по кадрам	Проведение специалистом мероприятий по повышению квалификации, аттестации персонала, формирование кадрового резерва.	Удовлетворенность действующих работников работой. Мотивация персонала
Совершенствование методик отбора персонала	Современные технологии поиска и подбора персонала. Позволит выбрать из числа претендентов на вакантную должность наиболее квалифицированного потенциального сотрудника, обладающего специальными знаниями и навыками, необходимыми для специфики учреждения.	В результате снизим причину текучести кадров среди специалистов, относящихся к основному составу учреждения.
Внедрение системы кадрового резерва	В случае ухода ключевого сотрудника в учреждении не возникнет кризисной ситуации. Кадровый резерв поможет удержать и мотивировать талантливых специалистов. Снизятся затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников.	В результате повысится эффективность деятельности специалиста кадровой службы. Повысится удовлетворенность действующих работников работой. Повысится мотивация персонала.
Организация повышения квалификации сотрудников	Высокий уровень квалификации сотрудников позволит им более быстро и качественно выполнять свои должностные обязанности, повысить качество работы учреждения, минимизировать возникновение рисков и проблем.	Повысится удовлетворенность клиентов учреждения качеством оказываемых услуг и, как следствие, увеличится спрос на них и прибыльность учреждения.
Ведение практики оценки и аттестации сотрудника организации	Оценка и аттестация позволит: <ul style="list-style-type: none"> – Создать управляемую систему карьерного роста; – определить эффективность его работы и подготовки; – выявить потребность работников в обучении. 	Повышение эффективности труда; качества, оказываемых услуг; повышение удовлетворенности сотрудников собственной трудовой деятельностью.

Если должность не связана с творчеством (например, специалист кадровой службы), можно ввести компьютерное тестирование по профессиональному направлению. Для творческих должностей – рассмотреть варианты творческих конкурсов, по результатам которых с наиболее успешными кандидатами провести собеседования».

Для должностей руководителей целесообразно рассмотреть возможность проведения отбора в 3 этапа – компьютерное тестирование, творческий конкурс, по итогам 2 этапов с наиболее успешными кандидатами – собеседование.

Совершенствование кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» путем введения кадрового резерва. В кадровый резерв целесообразно включать следующих кандидатов:

- сотрудников, зарекомендовавших себя за время работы в организации;
- сотрудников, которые продолжительное время работали в данной организации и имеют статус лидера среди коллег.

Следующая проблема кадровой политики Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» – отсутствие порядка и практики профессиональной переподготовки кадров, которые подлежат направлению на профессиональную подготовку или повышение квалификации с последующей аттестацией через год.

Для Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» целесообразно заключить договор с организациями, проводящими обучение и курсы повышения квалификации по необходимым направлениям специализации, а также организовать посещение сотрудниками различных семинаров, фестивалей и праздничных мероприятий.

Для реализации порядка и практики профессиональной переподготовки кадров можно предложить следующие рекомендации:

1. Внедрить автоматизированную систему работы с персоналом, в том числе с разделом «Профессиональный рост персонала», предназначенный для работы отдела подготовки кадров с кадровым резервом и базами по повышению квалификации.

Таким образом, можно правильно проводить планирование и анализ подготовки персонала, осуществлять ввод и получение системных данных обучения и повышения квалификации работников. Системные отчеты позволят выполнить печать списков работников с необходимыми данными для выписки свидетельств об обучении. По каждому работнику сведения могут быть представлены в виде «личной карточки», которая содержит основные персональные данные о работнике, его трудовой деятельности. Результатом внедрения такой системы будет создание полной базы данных о подготовке, переподготовке персонала.

2. Предлагается организовать место, оборудованное компьютерной техникой, приобрести технические средства обучения, компьютерные обучающие программы, тесты.

3. Подготовка персонала невозможна без методического обеспечения учебного процесса, без пополнения фондов учебной и методической литературы. Это связано с тем, что быстро устаревают библиотечный фонд и пополнение и обновление фондов требует значительных средств. Необходимо создать электронную библиотеку, что позволит постоянно обновлять фонд новой литературой.

Как было отмечено ранее, в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» МБУК отсутствует практика проведения оценки и аттестации персонала, а также Положение об аттестации персонала.

Рекомендуется разработать Положение о проведении аттестации сотрудников, которым будет закреплён порядок назначения, проведения и подведение итогов аттестации.

Это позволит полноценно и всесторонне оценить профессиональные качества аттестуемого персонала.

Аттестации целесообразно проводить 1 раз в 3 года.

Также рекомендуется привлечь в аттестационную комиссию независимого эксперта, способного оценить порядок проведения аттестации и при необходимости дать практические рекомендации.

Можно предложить Управлению культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» заключить договор на присутствие на проводимых аттестациях представителей специализированной организации, аккредитованной в области проведения аттестации персонала.

Кроме того, можно привлечь специалистов, организующих курсы повышения квалификации, соответствующие специализации аттестуемых работников.

Таким образом, можно исключить формальный подход к проведению аттестационных испытаний и получить квалифицированное мнение со стороны.

Оценку аттестации рекомендуется давать в виде среднего бала, рассчитываемого по формуле:

$$F = (a+b_i)/(x+1),$$

где F – итоговый балл по аттестации;

a – оценка по итогам компьютерного тестирования;

b_i – оценка каждого члена комиссии;

x – количество членов комиссии.

Целесообразно единичную оценку (по компьютерному тестированию, одного члена комиссии) объявить в пределах 1-5 баллов, тогда средний балл также будет находиться в пределах 1-5 баллов.

Далее, в таблице 3.4 рассмотрим мероприятия по совершенствованию кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район».

Таблица 3.4

Мероприятия по совершенствованию кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района

Цель предлагаемых мероприятий	Совершенствование кадровой политики. Увеличение производительности труда, снижение текучести персонала, повышение уровня оказываемых услуг.
Проблемы в организации связанные с кадровой политикой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствует специалист по кадрам в организации. 2. Ограниченность методик отбора персонала. 3. Отсутствует система формирования кадрового резерва, которая позволит снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников. 3. Отсутствует практика обучения, переобучения и повышения квалификации сотрудников. 4. Отсутствует практика проведения деловой оценки и аттестации персонала, а также Положение об аттестации персонала.
Способы достижения цели	<ol style="list-style-type: none"> 1. Введение в структуру организации специалиста по кадрам. 2. При отборе персонала воспользоваться современными способами поиска и подбора новых сотрудников (Расширить конкурсные испытания, включающие компьютерное тестирование, творческий конкурс и собеседование). 3. Формирование кадрового резерва в организации. 4. Внедрение автоматизированной системы работы с персоналом. 5. Приобретение технических средств обучения для повышения уровня развития профессиональных компетенций. 6. Пополнение фондов учебной и методической литературы. 7. Разработка Положения об аттестации персонала.
Результаты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала; 2. Увеличение уровня квалификации персонала организации, с учетом современных требований; 3. Укрепление корпоративной культуры организации; 4. Возможность карьерного роста у работников организации. 5. Оптимизация кадрового делопроизводства.
Пользователи результата предлагаемых мероприятий	Руководство и сотрудники Управления культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район»

При реализации рассматриваемых предложений в учреждении всегда будет готов список способных сотрудников, которым можно предложить образовавшееся по тем или иным причинам вакантное место.

Для внедрения предлагаемых мероприятий применяется календарный план-график (табл.3.5).

Таблица 3.5

Календарный план-график предлагаемых мероприятий

Мероприятия	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
Увеличение штатной численности на 1 ед.	1 месяц	01.07.2018	01.08.2018	Директор
Расширение конкурсных испытания	1 месяц	01.08.2018	01.09.2018	Планируемый специалист по кадрам
Сбор и оформление данных для формирования кадрового резерва	2 недели	03.09.2018	20.09.2018	Планируемый специалист по кадрам
Внедрение автоматизированной системы работы с персоналом.	1 месяц	01.10.2018	далее – на постоянной основе	Планируемый специалист по кадрам
Приобретение технических средств для обучения	2 недели	01.11.2018	14.11.2018	Планируемый специалист по кадрам
Пополнение фондов учебной и методической литературы	1 месяц, на постоянной основе	01.12.2018	постоянно	Планируемый специалист по кадрам
Разработать Положение о проведении аттестации сотрудников	1 месяц	01.01.2019	01.02.2019	Планируемый специалист по кадрам
Организовать практическую реализацию Положения о проведении аттестации	На постоянной основе	01.02.2019	постоянно	Планируемый специалист по кадрам

Если по результатам аттестации обобщенный показатель находится в пределах 4,8-5,0 баллов, то аттестованного можно признать достойным для включения в резерв на вышестоящую должность.

Если по результатам аттестации обобщенный показатель находится в пределах 4,0-4,7 баллов, то аттестованного можно признать соответствующим занимаемой должности.

Если по результатам аттестации обобщенный показатель находится в пределах 3,0-3,5 балла, то аттестованному следует предложить пройти обучение или курсы повышения квалификации или перейти на нижестоящую должность.

В таблице 3.6 представим затраты на предлагаемые нами мероприятия.

Таблица 3.6

Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия

Затраты	Кол-во	Расходы, руб.	Общая сумма на год, руб.
Введение в структуру организации должность специалиста по кадрам	1	20 000	240 000
Проведение мероприятий по повышению квалификации на базе учебных заведений	6	10 000	60 000
Участие в фестивалях и культурных мероприятиях	3	5 000	15 000
Покупка компьютера	2	25 000	50 000
Покупка электронных программ для обучения	2	10 000	20 000
Формирование электронной библиотеки	-	-	20 000
Разработка Положения по аттестации персонала	-	-	-
Итого:			405 000

Из таблицы 3.6 видно, что организация затратит на предлагаемые мероприятия 405 000 руб. Средства будут взяты из сэкономленных в 2017 году проводимых мероприятий и оказываемых услуг (2746 тыс. руб.).

Таким образом, предложенные нами мероприятия по совершенствованию кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района

«Корочанский район» направлены на устранение причин, вызывающих обозначенные выше проблемы в организации и кадровой политики учреждения.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Из предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» финансовые вложения требуются на:

- введение в структуру организации должность специалиста по кадрам;
- совершенствование процедур подбора и отбора персонала;
- формирование кадрового резерва;
- повышение квалификации сотрудников;
- деловая оценка и аттестация персонала.

В Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» 20 сотрудников. Таким образом, в один год Управление культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» должно обеспечить аттестацию и повышение квалификации каждой группы работников учреждения (руководители, основной состав, творческие работники). Для этого можно организовать 3 аттестационных заседания (по 6 сотрудников) и примерно 6 курсов повышения квалификации (в зависимости от профессиональной направленности), в соответствии с утвержденным графиком.

Чтобы рассчитать сумму затрат, за основу возьмем следующие мероприятия:

1. Привлечение к каждой аттестации одного эксперта со стороны.
2. Внедрение системы ведения баз данных.

3. Проведение курсов повышения квалификации на базе учебных заведений.

4. Участие в семинарах и фестивалях.

5. Введение должности специалиста по кадрам.

Предполагаемую сумму затрат приведем в таблице 3.7.

В 2017 году бюджет организации, за счет проводимых мероприятий и оказываемых услуг для населения района составил 2746 тыс. руб., затраты на предлагаемые мероприятия по совершенствованию кадровой политики в организации составят 405 тыс. руб.

Разработанные рекомендации по совершенствованию кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» позволят оптимизировать и улучшить кадровое делопроизводство, улучшить методику отбора и подбора персонала на вакантные должности, повысить эффективность деятельности персонала.

Предлагаемые мероприятия, на наш взгляд, позволят достичь следующего социального эффекта:

1. Обогащать труд работников, сформировать личную включенность и заинтересованность сотрудников, что, на наш взгляд, привет к повышению удовлетворенности собственной трудовой деятельностью, повышения лояльности персонала к действиям администрации, и, как следствие, снижению текучести кадров.

2. Сотрудники станут более профессионально исполнять свои должностные обязанности, участвовать в конкурсах и фестивалях, налаживать связи с представителями других учреждений культуры, лично развиваться.

3. Сотрудники будут чувствовать заинтересованность, что позволит повысить и сформировать положительный социально-психологический климат и укрепить корпоративную культуру учреждения.

4. Возможность обучаться за счет учреждения, формирование

открытой системы информирования и включенность в деятельность организации позволят повысить лояльность персонала к действиям администрации, снизить сопротивляемость нововведениям и повысить уровень приверженности сотрудников своей организации.

5. Положительный социально-психологический климат станет вторичным фактором удовлетворенности персонала своей трудовой деятельностью, будет способствовать росту умения работать в команде и росту коммуникативных связей между работниками учреждения.

6. Внедрение предлагаемых мероприятий, в частности, приобретение технических средств и программного обеспечения деятельности специалиста кадровой службы позволят повысить эффективность его трудовой деятельности, оптимизировать кадровое делопроизводство и систематизировать кадровый учет.

7. Сотрудники будут чувствовать вовлеченность в трудовой процесс, повысится уровень трудовой мотивации персонала, благодаря нововведениям по повышению квалификации, обмену опытом на семинарах и фестивалях управлению кадровым резервом, что будет способствовать экономической эффективности деятельности учреждения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Кадровая политика в организации – представляет собой генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и формирование кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно отвечать на меняющиеся требования рынка».

«Оценка уровня кадрового снабжения учреждений отрасли и совершенствование кадрового потенциала в учреждениях культуры свидетельствуют о том, что в настоящее время они носят недостаточно организованный характер с позиций: нормативно-правовой регулировки кадровых процессов отрасли; нравственного и материального стимулирования, мотивирования трудового процесса персонала учреждений культуры; профессиональной подготовки и переподготовки работников; выявления, воспитания и развития свойств профессионального потенциала будущих кадров отрасли».

«Объектом исследования дипломной работы выступило Управление культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район». За период работы с 2015 по 2017 годы учреждение развивалось положительно, его деятельность имеет достаточно высокую степень эффективности для небольшой организации. Для дальнейшего улучшения финансового положения требуется совершенствование структуры оказания и повышение качества предоставляемых населению услуг.

В процессе исследования выполнен анализ системы управления персоналом в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район». На сегодняшний день численность работников составляет 20 человек. Однако,

принимая во внимание текучесть кадров, директору организации (так как в структуре отсутствует специалист отдела кадров) постоянно требуется отслеживать укомплектованность и пополнять учреждение новыми работниками, специалистами (именно среди них наблюдается текучесть). Необходимо кардинально пересмотреть требования к претендентам на требуемые должности, более серьезно подходя к подбору кадров».

«В Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» координирующим центром управления человеческими ресурсами, на данный момент, является лично директор организации. Так называемые «технические» функции, касающиеся процедур приема, учета и увольнения в настоящее время осуществляет бухгалтер. Однако Управление культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» нельзя назвать организацией, приоритетом кадровой работы которой были бы современные функции, касающиеся управления человеческими ресурсами: ведение эффективного кадрового резерва; управление карьерой; применение современных методов оценки персонала; контроллинг персонала и т.д.)».

«По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» на недостаточно высоком уровне развиты следующие направления кадровой политики:

- мотивация и стимулирование персонала;
- аттестация персонала;
- карьерный рост персонала.

Неэффективность кадровой политики в учреждении обусловлена следующими факторами:

- отсутствие специалиста по кадрам в организации;
- ограниченность методики отбора, использование однотипных форм и методов;

- отсутствие кадрового резерва;
- недостаточное внимание повышению квалификации действующих работников;
- отсутствие практики оценки и аттестации сотрудников организации».

«В целях совершенствования кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район» рекомендуются следующие мероприятия:

1. Ввести должность специалиста по кадрам в организацию.
2. Воспользоваться новыми методиками процесса поиска и подбора персонала на вакантную должность.
3. Сформировать кадровый резерв в организации.
4. Организовать курсы повышения квалификации по необходимым направлениям специализации, а также посещение сотрудниками различных семинаров, фестивалей.
5. Разработать Положение о проведении аттестации сотрудников, которым будет закреплён порядок назначения, проведения и подведение итогов аттестации.
6. Осуществить практическую реализацию Положения о проведении аттестации работников».

«В результате проведения системы мероприятий по совершенствованию кадровой политики в Управлении культуры и молодежной политики администрации муниципального района «Корочанский район, мы получим эффект в виде прироста объема производства на сумму 429 тыс. руб. Окупаемость мероприятий составит – 1 год.»

Ожидаемый социальный эффект от проведенных мероприятий предполагает:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;

- увеличение уровня квалификации персонала учреждения, с учетом современных требований;
- укрепление корпоративной культуры учреждения;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками учреждения;
- оптимизация кадрового делопроизводства;
- систематизация кадрового учета.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О Коммерческой тайне» [Текст].
2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [Текст].
3. Конституции РФ, ст. 2 ТК РФ [Текст].
4. Гражданский кодекс РФ. ст. 783. «Правовое регулирование договора возмездного оказания услуг» [Текст].
5. Альбеков, А.У. Логистика коммерции: учебник для вузов [Текст] / А.У. Альбеков. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2015.
6. Акулич, И.Л. Маркетинг [Текст]/ И.Л. Акулич. – Минск: Высшая школа, 2014.
7. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст] /Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: Экономика, 2015.
8. Башлачева, Е.А. Оптимизация товарного ассортимента. Маркетинг и маркетинговые исследования в России [Текст] / Е. А. Башлачева. – М: ИНФРА-М, 2013.
9. Голубков, Е.П. Как принять решение? Практикум хозяйствования [Текст] / Е.П. Голубков. – М.: Экономика, 2014.
10. Голубков, Е.П. Маркетинг [Текст] /Е.П. Голубков. – М.: Экономика-Дело, 2012.
11. Гоблеров, Г.С. Ассортиментная политика предприятия [Текст] / Г.С. Гоблеров. –М.: 2016. – 237 с.
12. Дейан, А. Изучение рынка [Текст] / А. Дейан ; пер. с франц. под ред. С.Г. Божук. –СПб.:Издательский дом "Нева", 2013.
13. Деловое планирование (Методы, Организация. Современная практика): учеб. пособие [Текст] / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – С. 144.

14. Козлов, В.К. Коммерческая деятельность предприятия: Стратегия, организация, управление: учебное пособие для вузов [Текст] / В.К. Козлов. – СПб.: Политехника, 2016.

15. Кравченко, И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия [Текст] /И.П. Кравченко. – М.: Дашков и К, 2015. – С.48-50.

16. Крымов, А.А. Кадры и безопасность предприятия: внутренняя угроза [Текст] // [www. it2b.ru](http://www.it2b.ru)).

17. Мещеряков, А. Модель управления эффективностью торговой компании на основе оптимизации товарного ассортимента [Текст] / А. Мещеряков // Менеджмент сегодня. – 2016. – № 1. – С. 2-13.

18. Медведев, В. Формирование товарного ассортимента на предприятии [Текст] / Н. Терещенко // Маркетинг. – 2014. № 4. – С. 57.

19. Организация и управление торговым предприятием: учебник [Текст] /под ред. Л.А. Брагина, Т.П. Данько. – М.: ИНФРА – М, 2016.

20. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА – М, 2015.

21. Рыжкова, Т.В. Методологические подходы к управлению затратами на персонал организации [Текст] / Т. В. Рыжкова, Л. В. Горелова // Лесной вестник. Forestry Bulletin. – 2014. – № 3 (102). – С. 173-182.

22. Рудакова, К.К. Управление производительностью труда: понятия, основные факторы [Текст] / К.К. Рудакова // Наука сегодня: реальность и перспективы материалы международной научно-практической конференции. Научный центр «Диспут». – 2017. – С. 72-74.

23. Руднева, М.С. Роль мотивации в повышении производительности труда [Текст] / М.С. Руднева // Молодой ученый. – 2016. – № 4-1 (108). – С. 67.

24. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности промышленного предприятия [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2016. – 57с.

25. Савруков, Н.Т. Экономика предприятия [Текст]: учебник / Н.Т. Савруков. – М.: Инфра-М, 2015. – 532 с.
26. Семенов, А.С. Современный менеджмент [Текст]: учебник / А.С. Семенов. – М.: Экономика, 2015. – 323 с.
27. Скаржинский, М. И. Трудовой потенциал общественного производства [Текст] / М.И. Скаржинский, И.Ю. Баландин, А.И. Тяжов. – М.: Экономика, 2017. – 101 с.
28. Слободяник, Н.П. Производительность труда и перспективы экономического роста [Текст]: учебное пособие / Н.П. Слободяник – М.: Экономист, 2014. – 206 с.
29. Усенко, Н.С. Фундаментальные исследования показателей по труду и производительности труда персонала [Текст] / Н.С. Усенко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. – № 6. – С. 146-150.
30. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2014. – 693 с.
31. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст]/ Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 2010. – 350с.
32. Управление персоналом [Текст]/ Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина, 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ,2012. – 560с.
33. Управление персоналом на производстве [Текст]/ Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.– 381с.
34. Управление персоналом организации [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М. 2014. – 638 с.
35. Управление – это искусство [Текст]/ А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд.- М.: Республика, 2014. – 192с.
36. Уткин, Э.А. Управление компанией [Текст]/ Э.А. Уткин.- М.: ЭКМОС, 2000.-258с.

37. Фролова, Т. А. Экономика предприятий [Текст]: учебник / Т.А. Фролова. – М.: Юнити, 2015. – 314 с.

38. Чернова, Т.В. Экономическая статистика [Текст]: учебник / Т.В. Чернова. – Таганрог: изд-во ТРТУ, 1999. – 122 с.

39. Чернов, В.А. Экономический анализ [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В.А. Чернов. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 639 с.

40. Черных, Е.В. К вопросу об оптимизации управления персоналом на предприятии [Текст] / Е.В. Черных // Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития: материалы 14-ой региональной научно-практической конференции молодых ученых. – 2016. – С. 176-178.

41. Филиппова, А.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала [Текст] / А.В. Филиппова. – М.: ГроссМедиа, 2014. – 224 с.

42. Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст]/ Н.А. Чижов. – М.: Экзамен, 2014. – 352 с.

43. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С.А.Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.

44. Щегин, Г.В. Как работают с людьми за рубежом [Текст] / Г.В. Щегин. – Киев.: Альтерпресс, 2014. – 233 с.

45. Щегин, Г.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала [Текст] / Г.В. Щегин. Киев.: Альтерпресс, 2016. – 322 с.

46. Шапиро, С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности [Текст] / С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 340 с.

47. Шевченко, О.П. Повышение показателей производительности труда путем эффективной организации труда и рационального управления персоналом [Текст] / О.П. Шевченко // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 12. – С. 55-59.

48. Щербинина, И. Оформление отношений с кадровыми агентствами. – М.: ИНФРА – М, 2016.
49. Юркова, Т.И. Экономика предприятия [Текст] / Т.И. Юркова, С.В. Юрков. – Мн.: Выш. шк., 2013. – 463 с.
50. Яковенко, Е.Г. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / Е.Г. Яковенко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 352 с.
51. Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия [Текст] / Т.В. Яркина. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 425 с.
52. Яхонтова, Е. Производительность труда и система управления персоналом [Текст] / Е. Яхонтова // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 9. – С. 86-93.