Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....6

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСАНАЛОМ.....8

1.1 Основные направления работы с персоналом.....8

1.2. Критерии подбора персонала.....8

1.3 Подбор кадров.....9

1.4 Обучение персонала.....10

1.5 Организация работы командой.....13

1.6 Принципы эффективного управления персоналом.....15

1.7 Оценка результатов работы персонала.....17

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «РЕКОРД».....19

2.1. Организационная и управленческая структуры предприятия.....20

2.2 Распределение функций управления в ООО «Рекорд».....26

2.3. Разработка мероприятий по увеличению прибыльности работы организации.....33

2.4. Типы кадровой политики.....36

2.5 Этапы проектирования кадровой политики.....40

2.6 Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.....44

2.7 Кадровая политика ООО «Рекорд».....49

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....52

3.1. Мотивация персонала.....54

3.2. Адаптация персонала.....58

3.3. Развитие и движение персонала предприятия.....60

ГЛАВА 4. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ.....62

ГЛАВА 5. ОХРАНА ТРУДА.....70

5.1. Анализ производственного травматизма.....71

5.2 Аттестация рабочих мест.....74

5.3. Мероприятия по улучшению и оздоровлению условий труда.....77

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....80

Список использованной литературы.....85

Введение

Тема диплома является актуальной для любого предприятия, работающего в современных условиях и нацеленного на долгосрочное эффективное функционирование. Известно, что человеческие ресурсы являются наиболее ценными и важными для работы предприятия. В целом эффективность бизнеса зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции или услуг. То или иное использование кадров связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил предприятия и главным источником роста дохода.

Повышение квалификации на предприятии - практически непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, например концепции «обучающегося предприятия», так и в стандартных подходах, как например, различные семинары, обучение в институтах повышения квалификации высшего персонала или переподготовка рабочих.

Следует обратить особенное внимание на тесную связь темы мотивации персонала с темой повышения его квалификации. Трудно не согласиться с тем фактом, что стремление человека к самосовершенствованию (в том числе - и в профессиональном плане) может мотивировать его гораздо сильнее, чем любое материальное вознаграждение. Таким образом, тема повышения квалификации затрагивает сразу важнейшие аспекты менеджмента – при правильном подходе к этому вопросу эффективность работы организации существенно возрастает. Доказать это утверждение – одна из основных целей данной дипломной работы. Стоит ли тратить деньги для улучшения производительности текущего персонала, если можно использовать кадровые агентства и другие источники для найма сторонних свободных специалистов? Ответ на этот вопрос для подавляющего большинства предприятий один: да, стоит. Большинство специалистов рассматривают свою работу не только как источник стабильной и

относительно высокой заработной платы, хорошего климата на рабочем месте, для них важен фактор постоянного трудоустройства. В результате предприятия, пропагандирующие данный подход, получают весомое преимущество перед предприятиями, которые не предполагают этого по умолчанию.

Развитие кадрового потенциала в России еще не стало серьезной тенденцией и только начинает активно развиваться. На мой взгляд, большинство руководителей финансируют работу с персоналом по остаточному принципу, видят в этом не инвестиционную, а затратную часть своего бизнеса.

«Работодатель может рассматривать сотрудников с двух точек зрения: как капитал или как ресурс»

В первом случае он готов инвестировать в развитие персонала, во втором – "списывает" человеческие ресурсы на затратную часть бизнеса.

Вероятно, это связано со слабым владением инструментария развития человеческих ресурсов. Многие владельцы компаний очень слабо представляют, как можно управлять человеческим капиталом, чтобы он давал отдачу. За последние десять лет заметно увеличилось число специалистов, получающих бизнес-образование. Как правило, программы бизнес-школ предусматривают подробное изучение методов управления капиталом. Кроме того, все чаще руководители российских компаний начинают искать новые ресурсы для развития бизнеса, понимая, что имеющегося небольшого инструментария в условиях нынешней конкуренции явно недостаточно. Одним из новых инструментов развития бизнеса становится развитие кадрового потенциала.

Каждое предприятие претерпевает различные изменения в своей деятельности: ротация, текучесть кадров, изменения и обновление стратегии компании, также существенное влияние на жизнедеятельность предприятий оказывает законодательство, изменения в экономике и политике. Несомненно, все перечисленные факторы играют важную роль в жизнедеятельности компании. Грамотное планирование и организация кадровой политики компании позволяет компании успешно адаптироваться к изменениям и минимизировать возможные риски.

Цель настоящей дипломной работы – анализ и разработка рекомендаций по повышению эффективности использования кадрового потенциала ООО «Рекорд», отвечающего современным и перспективным задачам предприятия.

Актуальность темы крайне высока, так как в современных рыночных условиях уровень и состояние кадрового потенциала напрямую влияет на достижение генеральных целей организации, в том числе:

- достижение максимальной прибыли;
- способность к конкурентной борьбе;
- обеспечение социального благополучия ее работников.

Глава 1. Управление персаналом

1.1 Основные направления работы с персоналом

Термин «персонал» объединяет всех участников организации. Понятия «персонал», «кадры», «работники».принято рассматривать как идентичные.

Управление персоналом организации — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников, согласующее, объединяющее совместный созидательный труд работников для достижения целей организации.

Цель управления персоналом — принятие на работу в организацию компетентных и заинтересованных сотрудников, их эффективное использование, совершенствование их профессиональной подготовки.

Именно человек как разумное, мыслящее существо выступает главным фактором не только производства, но и всей организации. Люди — это основной ресурс, от которого в решающей степени зависит достижение успеха. Поэтому современный менеджер должен ценить своих сотрудников и относиться к ним с пониманием и объективно.

Работа с персоналом включает следующие направления:

— оценку потребностей предприятия в кадрах и определение критериев их подбора;

— подбор персонала и прием его на работу;

— обучение кадров;

— организацию эффективной работы персонала;

— оценку результатов его работы.

1.2. Критерии подбора персонала

Формирование коллектива организации имеет ключевое значение для успеха дела. Поэтому к подбору персонала необходимо подходить со всей ответственностью, не жалея для этого сил и времени.

Потребность организации в кадрах определяется раздельно по группам и категориям работников. Расчет численности рабочих можно вести по трудоемкости производственной программы. Численность рабочих, занятых на ненормируемых работах, определяется по нормам обслуживания; численность руководителей и специалистов — по штатному расписанию.

Для того чтобы нанять необходимых работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять, какими качествами и квалификацией должны обладать, т.е. следует проанализировать содержание работы, на которую организация берет сотрудника. В результате такого анализа можно получить достаточно полное представление о должности, а также проверить, как она вписывается в структуру предприятия. Исходя из содержания работы по каждой конкретной должности необходимо определить критерии, по которым организация будет подбирать работника, в наибольшей степени подходящего для данной должности.

Таблица 1.1 Основные критерии подбора персонала

Критерий	Характеристика критерия
Физические	Здоровье, возраст, внешность, манеры
Образование и	Профиль и уровень образования, стаж работы,
Интеллект	Способность быстро схватывать суть проблемы, свободно выражать свои мысли, умение слушать, желание учиться
Личные черты	Трудолюбие, инициативность, упорство, позитивное отношение к жизни
Диспозиция	Лидерство, чувство ответственности, общительность, хорошее отношение к людям, организованность

На основе названных критериев составляется весь набор требований для конкретной должности с учетом ее характерных особенностей. Так, например,

для должностей, связанных с обслуживанием клиентов организации, одним из важных критериев должна быть общительность работника, его умение налаживать хороший контакт с клиентом.

1.3 Подбор кадров

Для привлечения необходимых кандидатов существует много методов: агентства по трудоустройству; объявления в газетах, по радио и телевидению; расклеивание объявлений и т.п.

Отбор кандидатур происходит обычно в несколько этапов. Первичное выявление претендентов происходит путем анализа их документов (общих анкет, резюме, характеристик, рекомендаций). Его методы зависят от бюджета предприятия, важности должности, престижности данной организации и т.д. С помощью оценки документов можно получить общую информацию, позволяющую сделать вывод о целесообразности встречи с кандидатом для ознакомительного собеседования, которое позволяет отсеять большую часть претендентов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие методы дальнейшей проверки, изучения психологических и профессиональных качеств и выдвижения на соответствующую должность. Для этого используют следующие методы:

— целевые собеседования, дающие возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, открытость новому, наблюдательность, инициативность, благоразумие, прилежание и т.п.;

— тестирование, которое может предназначаться как для отбора лучших претендентов, так и для отсева слабых. Преимущества тестирования состоят в оценке профессиональных качеств данного кандидата с учетом особенностей организации и его будущей деятельности.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с будущим руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога принимает окончательное решение и отбирает лучшего из претендентов. Такое собеседование проводится обычно с группой кандидатов (два-три человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами.

Ошибками при отборе кадров считаются:

— отсутствие надежного перечня требований к претендентам;

— поспешное суждение о человеке, ошибочная интерпретация его внешности; ответов на вопросы;

— нетерпимость к недостаткам, которые есть у всех, или, наоборот, их игнорирование;

— ориентация на формальные заслуги;

— прием людей без необходимости, т.е. по принципу «был бы человек, а работа найдется».

Условия, на которых принимается на работу отобранный кандидат, обычно излагаются в форме договора с правами и обязанностями обеих сторон. Каждый сотрудник, прежде чем приступить к работе, должен расписаться в документе, где излагаются все условия найма и работы в данной должности. Этот документ впоследствии может защитить и работника, и нанимателя от претензий в случае возникновения спора.

1.4 Обучение персонала

В процессе отбора кандидатов руководитель организации или ее подразделения останавливает свой выбор на наиболее квалифицированных и опытных специалистах. Однако трудно рассчитывать, что новички сразу поймут, например, организационную структуру предприятия или быстро освоят какое-то специальное оборудование. Поэтому вновь набранный персонал целесообразно адаптировать к условиям и особенностям работы в данной организации.

Для этого на рабочем месте непосредственный руководитель осуществляет введение в должность, представляющее собой совокупность процедур, которые проводятся, чтобы ускорить освоение новичком работы, помочь установить контакты с окружающими. Поступившего сотрудника поздравляют с началом работы, знакомят с подразделением и обстановкой в нем, рассказывают о трудностях, которые могут встретиться, наиболее распространенных ошибках, информируют о людях, с которыми придется работать, особо выделяя тех, на которых всегда можно положиться, у кого можно попросить совета, однако не

забывая и тех, у кого трудный характер. Это дает человеку ощущение того, что его ждали, к его приходу готовились, тем самым облегчает ему адаптацию, т.е. приспособление к новым условиям работы, обеспечивает более быструю и полную включенность в общую деятельность данного коллектива.

Всем сотрудникам организации необходимо обновлять свои знания по различным аспектам деятельности с учетом выполняемой ими работы. Обучение персонала необходимо проводить всякий раз, когда намечается внедрение чего-либо нового в работе организации. Это может быть новая продукция, новые технологии, оборудование, способы организации работы и т.д. Персонал в итоге такого обучения должен в деталях знать вводимые новшества и уметь эффективно работать в условиях их использования.

Учитывая динамизм современной жизни, быстрые изменения в различных сферах деятельности организации, возникает периодическая потребность в обучении кадров, которое позволяет решить следующие задачи:

— персонал узнает больше о своей фирме и вырабатывает чувство принадлежности к ней;

— сотрудники фирмы узнают о новых разработках и появлении новых видов техники;

— повышается чувство удовлетворенности своей работой, поскольку люди чувствуют, что их ценят;

— в сочетании с эффективным стимулированием обучение поможет получить максимальную отдачу от персонала.

Обучение можно проводить различными методами:

— на рабочем месте;

— короткие консультации, инструктаж в процессе работы;

— организованные курсы обучения в течение какого-то времени;

— краткосрочные курсы с отрывом от производства.

— Выбор метода обучения зависит от следующих факторов:

— целей и задач обучения;

— срочности обучения;

— финансовых возможностей предприятия;

— наличия инструкторов, учебных материалов, помещений;

— характеристики участников обучения (их квалификации, мотивации, уровня подготовки);

— квалификации и компетенции преподавателей и т.п.

Целесообразно продумать и такие вопросы: кто будет осуществлять обучение; кого необходимо обучать; где организовать обучение; какова продолжительность обучения; какова его стоимость?

При выборе метода обучения необходимо учитывать, что обучаемые сохраняют в памяти: 10% — того, что читали; 20% — того, что слышали; 30% — того, что видели; 50% — того, что слышали и видели; 70% — того, что слышали, видели и обсуждали; 80% — того, что говорили сами; 90% — того, что делали сами.

Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности, обучение на рабочем месте является основной формой обучения новых работников.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции (коллегой обучаемого), так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентирован на выполнение конкретных операций и процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучаемого, является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков труда.

Наставничество является наиболее часто применяемым методом профессионального обучения, которыйдарактеризуется тем, что наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подчиненных без освобождения от основной работы. Применяется для обучения разных категорий работников — от рабочих до руководящих должностей.

Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника. Успех обучения решающим образом зависит от опыта и квалификации наставника, его способности общаться, мотивировать, поддерживать

своего подопечного, осуществлять конструктивную обратную связь о результатах работы.

Ротация представляет собой перемещение работника с одной позиции на другую с целью ознакомления с новыми направлениями работы, приобретения новых навыков. Время такого передвижения может составлять от нескольких дней до года. Достоинства ротации как метода обучения состоят в следующем:

— она необходима предприятиям, требующим от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями;

— помимо чисто обучающего эффекта, оказывает положительное воздействие на мотивацию;

— помогает сотруднику найти себя в организации;

— способствует преодолению стресса, вызываемого однообразными производственными функциями;

— ускоряет продвижение высококвалифицированных специалистов;

— расширяет кругозор и социальные контакты на рабочем месте;

— инициирует новые идеи, подходы к решениям проблем.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Тем не менее для повышения квалификации персонала такое обучение необходимо.

После завершения программы обучения целесообразно оценить ее эффективность. Для этого можно провести опрос сотрудников и инструкторов, сделать анализ их комментариев и впоследствии оценить качество работы сотрудника, прошедшего обучение.

Для того чтобы хорошо подобранный и должным образом обученный персонал продуктивно работал, очень важно использовать современные формы организации работы сотрудников, в полной мере применять принципы эффективного управления персоналом.

1.5 Организация работы командой

В целях организации эффективной работы очень важно формировать коллектив не просто как набор отдельных специалистов, а путем создания дееспособных групп — команд.

Команда — это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов. Как показывает опыт, работа командой намного продуктивнее, чем работа такого же количества людей, но не объединенных 'в команду. Команда — это одно целое, организм, который имеет психологические и материальные преимущества. Поэтому групповые решения, групповая работа всегда эффективнее, чем работа отдельных разрозненных личностей. Это обусловлено высоким уровнем энергии, рождающейся в группе (команде), что можно выразить так: 2 + 2 > 4. Поэтому менеджеры должны воспринимать своих подчиненных как группу и поддерживать общение с ними как с группой.

В чем же состоит сила команды? Для понимания ее сути и высокого внутреннего потенциала рассмотрим известный пример с хоккейной командой. Ясно, что, когда на лед выходит группа хоккеистов, это не просто люди, умеющие играть в хоккей. Это внутренне сплоченная команда игроков, состоящая из людей тщательно отобранных, совместимых между собой, понимающих друг друга с полуслова, готовых в любой момент прийти на выручку друг другу, и в то же время — у каждого игрока своя особая роль в команде в соответствии с его индивидуальными способностями. Такая команда, владеющая мастерством, настроенная на победную игру, под руководством опытного тренера несомненно добьется высоких результатов.

Вот почему и менеджеру в своей работе так важно при подборе персонала создать хорошую команду, чтобы с ее помощью добиваться высоких результатов в деятельности предприятия. При формировании такой команды необходимо учитывать ряд факторов, которые непосредственно влияют на эффективность ее работы (табл. 8.2).

Таблица 1.2 Факторы, влияющие на эффективность работы группы

Фактор	Характеристика фактора
Размер	От 3 до 15 человек
Состав	Люди с непохожими чертами характера, разного пола и
Групповые нормы	Нормы, принятые группой, определяют, какое поведение и какая работа ожидается от членов группы
Сплоченность	Тяготение членов группы друг к другу и к группе в
Творческое отношение к делу	Различия во мнениях повышают уровень эффективности работы, т.е. предпочтительно
Статус членов группы	Имеющие высокий статус члены группы не
Роли членов группы	Члены группы способствуют достижению целей и сплочению коллектива

Самая эффективная группа — это та, в составе которой находятся творческие личности с индивидуальными чертами характера, но совместимые друг с другом, чьи взгляды способствуют достижению общих целей организации и созданию духа коллективизма. Следует уточнить, что в данном случае речь идет о группе (команде) в первичном коллективе (отделе, секторе, участке, бригаде).

Любая команда является группой, но не всякой группе присущ командный дух. При этом крепкая, сформировавшаяся команда будет иметь более высокие результаты, чем отдельные сотрудники организации, за счет того, что каждый член команды стремится к достижению общей цели, четко выполняет свои обязанности, взаимодействует с другими членами для координации совместной деятельности и рассматривает себя как часть единого целого. На основе этого в команде возникает так называемый синергетический эффект. Суть этого эффекта состоит в том, что результат совместных усилий членов команды оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь. Этот эффект обеспечивается тем, что в команде по сравнению с отдельными сотрудниками более ярко выражены такие характеристики, как единые ценности, внутренние взаимосвязи, согласованность, доверие, сотрудничество, значимость групповых процессов.

Для сплоченной команды характерной чертой является изучение всего происходящего в коллективе с целью постоянного самосовершенствования.

Работа команды зависит от взаимоотношений ее членов и ряда других условий, которые перечислены ниже.

— все члены команды должны четко представлять себе и разделять цели совместной работы.

— в команде профессиональные навыки каждого члена коллектива известны остальным и функции четко распределены.

— организационное строение команды соответствует решаемой задаче.

— в команде задумываются над методами работы и пытаются их совершенствовать.

— среди членов команды развита самодисциплина, позволяющая хорошо использовать время и ресурсы.

— коллектив команды имеет достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы.

— команда поддерживает своих членов и создает между ними тесные взаимосвязи.

— отношения в команде открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

1.6 Принципы эффективного управления персоналом

Под управлением персоналом понимаются все те практические мероприятия, с помощью которых руководитель побуждает своих подчиненных к действию в целях достижения результатов. При этом полезно опираться на ряд принципов.

Подчиненный должен четко представлять себе результаты и поставленные цели, на основе которых он может определять, что нужно делать (вопрос количества и качества) и в каком направлении.

Хорошее управление свидетельствует о том, что менеджер активно руководит персоналом. Речь, однако, идет не о чрезмерной опеке, а об

ощущении личностью определенной самостоятельности и оказании поддержки. Руководитель должен говорить таким языком, чтобы подчиненный его понимал.

Эффективное управление предполагает, что с точки зрения человеческих отношений проблем нет. Хороший контакт улучшает микроклимат в коллективе, так как пресекает всякие слухи и недоразумения и разрешает все проблемы еще в зародыше, не позволяя им разрастаться в неразрешимые противоречия.

Общение — это улица с двусторонним движением, т.е. вы как менеджер должны быть готовы выслушивать и лестные высказывания, и критические замечания в свой адрес, и вам следует серьезно относиться к предложениям коллектива.

При правильном управлении исключается наличие плохих взаимоотношений в течение длительного времени. В межличностных противоречиях нет ничего опасного, если только с ними быстро справляются.

Важным принципом успешного управления является верное соизмерение задачи и способностей человека. Реализация этого принципа позволяет ставить перед работником те задачи, которые он в состоянии решить успешно.

Управление предполагает заботу о психическом и физическом состоянии подчиненных. Руководитель должен управлять так, чтобы обеспечить подчиненному положительное подкрепление, т.е. он должен получить от подчиненных реакцию удовлетворения. Если у менеджера хороший контакт с сотрудниками и он прислушивается к их замечаниям, то нетрудно узнать, чем их можно заинтересовать. Стимулами могут служить самые различные факторы: размер заработной платы, условия работы, поездки, пенсии, льготы, продвижение по службе и др.

Важно помнить и о том, что результаты достигаются не сразу. Не стоит ожидать моментальных успехов, нужно только знать, как к ним постепенно продвигаться. Также, с точки зрения управления, следует заботиться о достижении промежуточных целей и не допускать халатности, контролируя процесс.

При управлении персоналом чрезвычайно важно понимать, что вы . руководите человеком, который нуждается в поддержке, признаний, уважении, дружеском и человеческом отношении.

Названные принципы управления персоналом можно сжато изложить в форме следующих практических рекомендаций. Говоря о результатах и поставленных целях, выражайтесь четко и однозначно. Удостоверьтесь, что их уяснили. Говорите с подчиненным понятным языком. В сомнительных случаях спрашивайте, понял ли он сказанное. Поддерживайте нормальные взаимоотношения со всеми под чиненными. Заботьтесь о том, чтобы на вас (как на руководителе) не отражались чьи-то плохие взаимоотношения.

Соотнесите согласованные конечные цели со способностями подчиненных и определите каждому правильное место. Следите за тем, что бы достижение конечных целей требовало от подчиненных достаточно серьезных усилий. Задачи, с которыми не справились, так же вредны, как и слишком легкие задачи. Контролируйте достижение результатов. Следите за психическим и физическим состоянием подчиненных, а также реагируйте немедленно при появлении критических моментов. Обеспечивайте положительное подкрепление или вызывайте максимальное число реакций удовлетворения. Избегайте отрицательного подкрепления; не вызывайте реакции недовольства; критикуйте мотивированно. Стремитесь к достижению конечных целей постепенно, по восходящей линии. Будьте активным руководителем. При этом не занимайтесь опекой подчиненных и не вмешивайтесь в детали.

1.7 Оценка результатов работы персонала

Оценка результатов работы сотрудников обычно проводится по итогам работы за прошедший год. Она осуществляется непосредственным руководителем в процессе индивидуального общения с каждым работником данного подразделения организации.

При оценке результатов работы каждого сотрудника необходимо:

— проанализировать показатели его работы за последний год;

— подчеркнуть и похвалить за сильные стороны и успехи в работе;

— выявить и разобраться вместе с ним в его слабых сторонах и не доработках;

— определить задачи на будущее, которые могут включать обучение или повышение квалификации;

— дать сотруднику возможность высказаться по результатам оценки;

— выслушать замечания сотрудника относительно условий работы, обсудить любые жалобы или вопросы дисциплины.

В ходе такой оценки результатов работы сотрудника непосредственный руководитель выступает прежде всего как советчик, консультант, пытающийся совместно с подчиненным найти его ошибки, наметить пути их преодоления и продуктивного решения стоящих задач.

Успех оценки обусловливается доброжелательным отношением к аттестуемым сотрудникам, объективным пониманием достоинств и недостатков в их работе, четкостью критериев и показателей данной оценки результатов. Если руководство организации будет регулярно проводить подобную оценку работы персонала, то коллектив почувствует, что руководство следит за качеством их производственной деятельности. Такая практика способствует утверждению в коллективе обстановки требовательности и справедливости, работники знают, что при подведении итогов года каждому будет воздано по его заслугам.

Оценка результатов работы персонала служит трем целям: административной, информационной и мотивационной. Административная оценка — повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Информационная оценка. Такая оценка результатов работы нужна для того, чтобы можно было информировать людей об уровне их профессиональной деятельности. При этом работник узнает не только, достаточно ли хорошо он работает, но и что конкретно является его сильными или слабыми сторонами и в каком направлении он может совершенствоваться. Мотивационная оценка. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, руководство может выразить им благодарность или повысить заработную плату либо

должность. •Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокими результатами работы, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Практика оценки руководителями своих сотрудников выгодна всем:

— сотрудникам она дает возможность личного контакта с руководителем, получения необходимой помощи, защищает от произвола;

— руководитель получает повод ближе познакомиться с подчиненными, изучить их мнение по тем или иным проблемам;

— в организации в результате такой практики создается благоприятный морально-психологический климат, формируется резерв сотрудников для повышения в должности, а также происходит оценка самих руководителей.

Глава 2. Характеристика предприятия ООО «Рекорд»

Общество с ограниченной ответственностью «Рекорд», именуемое в дальнейшем ООО «Рекорд», создано в 2007 году в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом Российской Федерации «Об обществах в ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 8.02.1998г. Местонахождение общества: г. Москва. ООО «Рекорд» является юридическим лицом по российскому праву. Имеет в собственности обособленное имущество. Целью деятельности ООО «Рекорд» является извлечение прибыли. Основная деятельность компании сосредоточена на создании и развитии собственных марок в нескольких категориях потребительского рынка.

Органами управления ООО «Рекорд» являются: общее собрание участников и президент. Высшим органом управления является общее собрание участников. К исключительной компетенции общего собрания участников ООО «Рекорд» относятся:

— определение основных направлений деятельности общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

— изменение устава общества, в том числе изменение размера уставного капитала общества;

— внесение изменений в учредительный договор и т.д.

Общее собрание участников ООО «Рекорд» собирается на свои заседания по мере необходимости по инициативе любого участника общества или президента, но не реже одного раза в год.

Президент ООО «Рекорд» назначается общим собранием участников и руководит текущей деятельностью общества, осуществляя весь комплекс мер по обеспечению нормального функционирования общества. Президент ООО «Рекорд» подотчетен общему собранию участников и контролируется таковым. Президент избирается сроком на 5 (пять) лет. Президент предприятия действует по доверенности от имени предприятия, представляет его интересы

распоряжается имуществом, заключает договоры, в том числе трудовые, выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами, утверждает штрафы, издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия.

Клиентами ООО «Рекорд» являются: крупные торговые сетевые организации, торговые розничные организации, индивидуальные предприниматели на всей территории Российской Федерации.

Организация Кедризует свою продукцию по ценам, установленным самостоятельно или на договорной основе.

Источником формирования финансовых ресурсов организации является прибыль и амортизационные отчисления. У предприятия открыт счет в банке для хранения денежных средств и осуществления всех видов расчетных и кассовых операций.

В процессе деятельности ООО «Рекорд» сложился определенный механизм ведения дел, однако существуют проблемные ситуации, такие как высокий уровень текучести кадров. Решение данной проблемы необходимо для дальнейшего успешного развития компании.

2.1. Организационная и управленческая структуры предприятия

Организационная структура управления – это соподчиненность управленческих связей между управляющей и управляемой подсистемами системы управления. Она характеризуется составом и информационными взаимосвязями самостоятельных подразделений и отдельных исполнителей, расположенных в последовательной соподчиненности и наделенных определенными правами и обязанностями.

В Компании принята проблемно-целевая структура предприятия, которая позволяет быть гибкой и быстро реагировать на изменения окружающей среды.

Основные принципы формирования проблемно-целевой структуры предприятия:

— целевой подход, т.е. формирование структуры на основе дерева целей предприятия;

— комплексность в определении числа заместителей руководителя предприятия (1 -и уровень дерева целей);

— ориентация на проблемы, т.е. формирование подразделений для решения конкретной проблемы или выполнения конкретных функций в целом по предприятию (2-й уровень дерева целей);

— ориентация на конкретные товары или рынки при построения структур подразделений по отдельным товарам или рынкам, формирование финансового плана предприятия (на 3-м уровне дерева целей);

— отсутствие специальных подразделений для обязательной горизонтальной координации выполнения целей предприятия;

— обеспечение мобильности и адаптивности структуры к изменениям

Данная структура управления обладает всеми преимуществами перед другими структурами и одновременно не имеет очевидных недостатков.

Проблемно-целевая структура обеспечивает высокий уровень специализации работников, выполняющих конкретную цель (задачу, задание) дерева целей. Она состыкована со структурой системы менеджмента, проста в построении и функционировании, имеет орган, координирующий решение проблем по достижению конкурентоспособности товаров, адаптивна к изменениям.

Таблица 2.1 Штатное расписание ООО «Рекорд»

Должностные лица и структурные подразделения	2010	2011	Отклонение, %
1	2	3	4
Президент	1	1	0
Директора департаментов	6	6	0
Руководители отделов	13	13	0
Финансовый отдел	10	10	0
Бухгалтерия	15	15	0
Служба персонала	25	20	20

Административно-хозяйственный отдел	10	8	20
Отдел информационной и технической поддержки	8	8	0
1	2	3	4
Отдел маркетинга	40	35	13
Отдел сертификации и упаковки	10	8	20
Отдел продаж	215	191	11
Отдел поддержки продаж	50	35	30
Отдел логистики	75	60	20
Транспортный отдел	35	30	14
Экономический отдел	5	5	0
ИТОГО:	518	445	86

В компании ООО «Рекорд» существует 6 основных Департаментов:

Администрация.

В Администрацию входит Президент компании, основная миссия которого идеология компании, оперативное управление компанией и определение стратегии развития портфеля брендов компании.

Президент компании обеспечивает выполнение решений Общего собрания учредителей. Распоряжается имуществом организации в пределах, установленных Уставом ООО «Рекорд» и действующим законодательством. Утверждает правила и другие внутренние документы, определяет организационную структуру Общества, за исключением документов, утверждаемых Общим собранием учредителей. Утверждает штатное расписание. Принимает на работу и увольняет с работы сотрудников, в том числе назначает и увольняет заместителей, главного бухгалтера, руководителей подразделений. В порядке, установленном законодательством, Уставом Общества, общим

собранием учредителей, поощряет работников ООО «Рекорд», а также налагает на них взыскания. Открывает в банках расчетный, валютный и другие счета Общества, заключает договоры и совершает иные сделки. Утверждает договорные цены на продукцию. Организует бухгалтерский учет и отчетность. Решает другие вопросы текущей деятельности Общества.

Департамент по финансам.

В сферу ответственности Департамента входят все аспекты финансового планирования и контроля, бухгалтерский учет, взаимодействие с банками и другими финансовыми структурами.

В состав Департамента входят следующие подразделения: Финансовый отдел, экономический отдел, бухгалтерия.

Финансовый отдел осуществляет учет финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Разработку финансового бюджета компании. Контроль за правильным расходованием материальных ценностей и денежных средств.

Экономический отдел осуществляет анализ состояния предприятия, анализ состава и структуры затрат, производимых предприятием, анализ эффективности управления ресурсами предприятия с целью укрепления финансового состояния предприятия и принятие необходимых мер, направленных на увеличение дохода и прибыли. Осуществляет контроль за выполнением показателей бизнес-плана и принимает необходимые меры по их выполнению.

К основным функциям бухгалтерии относятся организация бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

Департамент по развитию

В его компетенцию данного Департамента входят администрирование процедур стратегического планирования и управления, стратегия управления персоналом, организация внешних и внутренних коммуникаций, Кедризация медиа-политики консолидированного рекламного бюджета компании.

В состав Департамента входят следующие подразделения: служба персонала, отдел информационной и технической поддержки, административно-хозяйственный отдел.

Основными функциями службы персонала являются привлечение из внешней среды специалистов в количестве, качестве и специализации, достаточной для организации оптимальной и эффективной работы организации. Обучение, развитие и ротация специалистов для повышения эффективности функционирования и развития организации. Оптимизация организационной структуры, эффективная регламентация и координация деятельности подразделений организации при динамике функционирования и развития под воздействием постоянно изменяемых факторов внешней среды. Организация и усовершенствование условий труда с целью общей оптимизации деятельности и развития ее эффективности. Организация и развитие видов деятельности, оказывающих влияние на факторы внешней среды. Организация, разработка и внедрение мероприятий по оптимизации психологических аспектов взаимодействия и более полной Кедризации мотивационно-потребностных комплексов работников.

Основными функциями отдела информационных технологий является: исследование систем управления, порядка и методов планирования и регулирования Компании с целью определения возможности их формализации и целесообразности перевода соответствующих процессов на автоматизированный режим; подготовка планов проектирования и внедрения автоматизированных систем управления Компанией и контроль за их выполнением; контроль состояния и безопасности сети и сетевого оборудования; обеспечение бесперебойного функционирования системы и оборудования и принятие оперативных мер по устранению возникающих в процессе работы нарушений; разработка и проведение мероприятий по повышению качества и надежности автоматизированных систем управления Компанией.

Отдел АХО обеспечивает жизнедеятельность организации путем своевременного предоставления канцелярских принадлежностей, офисного

инвентаря и расходных материалов, поддержания офисной мебели в рабочем состоянии, уборку и ремонт офисных помещений, организацию рабочих мест.

Департамент по маркетингу

Зона ответственности – весь комплекс маркетинговых задач, развитие новых продуктов и брендов компании, руководство проектными группами брендов.

В состав Департамента входят следующие подразделения: отдел маркетинга, отдел сертификации и упаковки.

Совместно с другими подразделениями предприятия и руководством предприятия Отдел Маркетинга помогает выработать стратегию рыночной деятельности предприятия. Целью отдела маркетинга является выработка рекомендаций и координация деятельности по формированию и проведению закупочной, сбытовой и сервисной политики предприятия.

В функции Отдела маркетинга входит анализ внутренней и внешней среды предприятия, анализ конкурентов, сегментирование рынка и позиционирование товара, ценообразование, формирование ассортимента и формулирование требований к качеству продукции и обслуживанию клиентов, продвижение продукции, формирование и поддержание имиджа предприятия и торговых марок.

Отдел сертификации в соответствии с законодательством проводит необходимую сертификацию продукции компании для осуществления внешнеэкономической деятельности.

Отдел упаковки занимается разработкой, изготовлением, выявлением недостатков и повышением качества упаковки продукции.

Департамент по продажам

В сферу ответственности входит формирование и осуществление торговой политики компании на рынке, курирование вопросов, связанных с развитием системы управления продажами.

В состав Департамента входят следующие подразделения: отдел продаж, отдел поддержки продаж.

Функции отдела продаж организации ООО «Рекорд» заключаются во взаимодействии с клиентами и партнерами компании по сбыту продукции, привлечении новых клиентов, повышения уровня продаж продукции компании, построения наиболее эффективных схем увеличения продаж продукции компании.

Отдел по поддержке продаж выполняет вспомогательную функцию для отдела продаж, способствует повышению эффективности его работы путем проведения аналитических обзоров, трейд-маркетинговых мероприятий, предоставления услуг мерчендайзинга.

Департамент по логистике

Департамент логистики – связующее звено трех частей бизнеса нашей компании (Департамент по маркетингу, Департамент продаж, Дистрибьюция) Задачей Департамента являются своевременное и качественное предоставление продукции на склад, отгрузка товара дистрибутору.

В состав Департамента входят следующие подразделения: отдел логистики, транспортный отдел, склад)

Отдел логистики осуществляет стратегическое управление материальными потоками в процессе закупки, снабжения, перевозки продукции ООО «Рекорд». Управляет соответствующими потоками информации, а также финансовыми потоками. Цель отдела логистики направлена на оптимизацию издержек и рационализацию процесса производства, сбыта и сопутствующего сервиса как в рамках одного предприятия, так и для группы предприятий.

Транспортный отдел обеспечивает организацию бесперебойного транспортного обслуживания подразделений предприятия и предприятия в целом для обеспечения ритмичной работы по выполнению планов производства и поставки при наименьших затратах. Совершенствует работу транспортных подразделений предприятия, улучшает использования транспортных средств, повышает их экономичность.

Складской отдел осуществляет качественное и надлежащее хранение продукции компании. Тесно взаимодействует с транспортным отделом и отделом логистики.

2.2 Распределение функций управления в ООО «Рекорд»

Показатели структуры управления.

Для оценки и сопоставления различных вариантов структур управления применяют систему показателей, основными из них являются:

Удельный вес персонала управления в общей численности работников организации – Д (%);

Рассчитывается как отношение среднегодовой численности работников управления к общей среднегодовой численности в процентах:

2009 год Д = (170/460)*100% = 36,95%

2010 год Д = (100/390)*100% = 25,64%

2011 год Д = (130/400)*100%= 31,70%

Из приведенного расчета мы видим, что удельный вес персонала управления в общей численности работников ООО «Рекорд» весьма велик.

Диапазон управления – Н. Измеряется числом субъектов управления прямо подчиненных данному органу управления (руководителю).

По отношению к руководителю организации Н = 6.

Коэффициент структуры напряженности - К. Коэффициент отражает две зависимости: рост напряженности в работе аппарата управления при увеличении диапазона управления и снижение этой напряженности при росте удельного веса персонала управления в общей численности работников. Коэффициент рассчитывается по формуле:

К = Н/Д (число подразделений/%работников управления)

2009 год К = 12/36,95% = 0,32

2010 год К = 12/25,64% = 0,46

2011 год К= 12/31,70% =0,37

Проведенные ранее исследования показали, что в эффективно работающих организациях К = 0,4-0,45.

В нашем случае, имеет место быть недостаточная загруженность управленческого персонала ООО «Рекорд».

Управляемость системы характеризуется способностью работников управляющей системы своевременно принимать обоснованные решения и организовывать их выполнение, а также, - готовность исполнительных органов эти решения воспринимать и инициативно выполнять. Таким образом, анализируя управляемость системы коммерческой организации, следует рассмотреть экономические, технические и социальные факторы, влияющие на состояние управляемости.

Для характеристики управляемости системы используют коэффициент управляемости:

Ку = Н/Н’,

где Н – диапазон управления, фактический;

Н’ – нормативный диапазон управления.

Нормативный диапазон управления можно принять для руководителя организации 3-6 человек. Исходя из этого коэффициент управляемости, для руководителя организации может измениться в пределах от 1 до 2. Нормативный диапазон управления руководителей среднего и низового уровней рассчитывают, исходя из факторов, влияющих на практический объем их работы.

В нашем случае, для руководителя организации диапазон управления оптимален: Ку =6/6=1

Распределение функций управления.

Рациональное распределение функций управления между руководителями и структурными подразделениями аппарата управления организации (ООО «Рекорд») является одним из первоначальных этапов совершенствования ее системы управления, исключающим дублирование управленческих работ и обязанностей структурных подразделений.

В качестве способа изображения и описания функциональных отношений между элементами организационной структуры системы управления широкое

распространение получила модель матричного классификатора функций. Классификатор функций управления представляет собой таблицу, в которой по строкам приведены сгруппированные управленческие работы, а по столбцам – должностные лица и структурные подразделения аппарата управления. На пересечении столбцов и строк таблицы показывается условным обозначением характер участия подразделения в выполнении функции. Деятельность по Кедризации функций управления при проектировании матрицы РАЗУ характеризуется с трех направлений:

— Ответственность за решение той или иной задачи управления;

— Содержание деятельности исполнителя по Кедризации задачи;

— Содержание деятельности исполнителя по подготовке и техническому обслуживанию Кедризации задачи.

В соответствии с приведенной классификацией предлагается список условных обозначений, которые символизируют те или иные аспекты деятельности по осуществлению функции управления (см. рис. 1):

1) Я – единоличное решение и персональная ответственность (с правом подписи).

Л – персональная ответственность за решение задачи при коллегиальной форме принятия решения (с правом подписи).

Р – участие в коллегиальном решении задачи (без права подписи).

2) П – планирование – проектирование оптимального результата в условиях действия заданных ограничений по времени и ресурсам.

О – организация – определение путей, методов, средств достижения планируемого результата.

К – контроль – система прогнозирования отклонений для их своевременного предупреждения.

Х – координация совместных усилий участников процесса управления.

3) С – согласование – получение единого мнения при обсуждении какого-либо вопроса на основе общих требований.

Т – исполнительство – процесс практической Кедризации решений.

М – подготовка предложений, детальная разработка предварительных намерений.

Матрица попарных сравнений.

Чтобы определить значимость символов используются методы экспертного опроса и дальнейшей обработки данных. Одним из наиболее доступных методов является оперирование с матрицей предпочтений (матрицей попарных сравнений). Матрица предпочтений позволяет определить сравнительные (весовые) оценки символов, которые сравниваются друг с другом.

При этом используются следующие обозначения:

2 – более предпочтительный символ

0 – менее предпочтительный символ

41 – символы равны по значению

По каждой строке матрицы даны значения i-ого символа по сравнению с остальными. Суммируя числа предпочтений по строке можно получить значимость каждого символа матрицы.

Таблица 2.2. Значимость символов матрицы

	Я	Л	Р	П	О	К	Х	С	Т	М	Значимость символа
Я	1	2	2	1	0	0	2	1	0	1	10
Л	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	4
Р	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
П	1	2	2	1	0	0	2	1	0	1	10
О	2	2	2	2	1	1	2	2	0	1	15
К	2	2	2	2	1	1	2	2	0	2	16
Х	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	4
С	1	2	2	1	0	0	2	1	0	1	10
Т	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	19
М	1	2	2	1	1	0	2	1	0	1	11
	10	16	19	10	5	4	16	10	1	9	100

Веса операций

Я = 10/100 * 100 = 10 К = 16/100 * 100 = 16

Л = 4/100 * 100 = 4 Х = 4/100 * 100 = 4

Р = 1/100 * 100 = 1 С = 10/100 * 100 = 10

П = 10/100 * 100 = 10 Т = 19/100 * 100 = 19

О = 15/100 * 100 = 15 М = 11/100 * 100 = 11

Матрица попарных сравнений задач.

Определение коэффициентов трудоемкости решения задач происходит аналогично определению значимости символов, то есть используется матрица попарных.

К1 - Планирование и оперативное управление производством и качеством продукции;

К2 - Организация сбыта;

К3 - Обеспечение работ материально-техническими ресурсами, их учет, хранение, работа с поставщиками;

К4 - Разработка новых продуктов и совершенствование выпускаемых Разработка новых и совершенствование действующих технологий;

К5 - Подбор, расстановка и исследование кадров. Подготовка кадров;

К6 - Организация труда и заработной платы. Совершенствование организации труда;

К7 - Охрана труда и техника безопасности;

К8 - Бухгалтерский учет и отчетность;

К9 - Финансовое обеспечение;

К10 - Правовая деятельность;

К11 - Обеспечение производства инструментом и техоснасткой;

К12 - Ремонтное и энергообслуживание;

К13 - Транспортное обслуживание;

К14 - . Эксплуатация и техническое обслуживание ПВМ;

К15 - Совершенствование организации управления;

К16 - Общее руководство и экономическая деятельность;

К17 - Инженерно-техническое обеспечение и обслуживание производства;

Таблица 2.3 Значения коэффициентов трудоемкости

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9	К10	К11	К12	К13	К14	К15	К16	К17		Коэф. труд.
К1	1	2	0	0	0	0	2	2	0	2	1	0	2	0	0	2	0	14	0,42
К2	0	1	0	0	0	0	2	1	0	2	0	0	1	0	0	2	0	9	0,27
К3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	0	27	0,82
К4	2	2	0	1	0	0	2	2	0	2	1	0	2	1	0	2	0	17	0,51
К5	2	2	0	2	1	1	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	0	22	0,67
К6	2	2	0	2	1	1	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	0	22	0,67
К7	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	2	0	6	0,18
К8	0	1	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	1	0	0	2	0	8	0,24
К9	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	0	2	2	0	2	0	25	0,76
К10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03

												0							
К11	1	2	0	1	0	0	2	2	0	2	1	0	2	1	0	2	0	16	0,48
К12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	33 (max)	1
К13	0	1	0	0	0	0	2	1	0	2	0	0	1	0	0	2	0	9	0,27
К14	2	2	0	1	0	0	2	2	0	2	1	0	2	1	0	2	0	17	0,51
К15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1	2	1	30	0,91
К16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	3	0,09
К17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1	2	1	30	0,91
	20	25	7	17	12	12	28	26	9	33	18	1	25	17	4	31	4	289	

Таблица 2.3 Расчет коэффициентов трудоемкости

											Отдел сертификации						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Планирование и оперативное управление производством и качеством продукции											14 28						
2. Организация сбыта																	
3. Обеспечение работ материально-техническими ресурсами, их учет, хранение, работа с поставщиками и																	

4.Разработка новых продуктов и совершенствование выпускаемых. Разработка новых и совершенствование действующих технологий	[illegible]	[illegible]	[illegible]							[illegible]	15 3						[illegible]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
5. Подбор, расстановка и исследование кадров. Подготовка кадров	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]		[illegible]								[illegible]
6.Организация труда и заработной платы. Совершенствование организации труда.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]										[illegible]

7. Охрана труда и техника безопасности.																	
8. Бухгалтерский учет и отчетность																	
9. Финансовое обеспечение.																	
10. Правовая деятельность.																	
11.Обеспечение производства инструментом и техоснасткой.																	
12. Ремонтное и энергообслуживание																	
13. Транспортное обслуживание																	
14. Эксплуатация и техническое обслуживание ПВМ																	

15.Совершенствование организации управления	1	1				1	1										5
16. Общее руководство и экономическая деятельность	3	3		3													10
17. Инженерно-техническое обеспечение и обслуживание производства	1	1	1			1				1							5
ИТОГО:	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	3		1	2	2	2	2

Определение трудоемкости решения задач и загруженности должностных лиц ООО «Рекорд».

Имея рассчитанные веса операций (относительную значимость символов), а также коэффициенты трудоемкости решения задач можно определить:

— Трудоемкость решения каждой задачи (по строке);

— Загруженность должностных лиц и структурных подразделений (по столбцу).

— Определение трудоемкости решений управленческих задач позволяет ранжировать все задачи по степени трудности их исполнения.

Анализируя итоги данного расчета, мы видим, что имеет место крайне неравномерное распределение нагрузки на должностных лиц и профильные отделы ООО «Рекорд».

Кроме того, недостаточное внимание уделяется ряду важнейших для предприятия задач, а именно: в целом можно сказать, что задача рационального

распределения функций управления между руководителями и структурными подразделениями аппарата ООО «Рекорд» решена неудовлетворительно.

2.3. Разработка мероприятий по увеличению прибыльности работы организации

Проведенный анализ предприятия позволяет отметить, что управленческие структуры не адекватны рыночным условиям. На основе этого можно наметить основные направления реформирования организации.

Организационные преобразования.

Организационные изменения в ООО «Рекорд» требуют быстрых, сконцентрированных, но в тоже время взвешенных мер. В результате должна быть создана организационная структура, обеспечивающая эффективное управление хозяйственной деятельностью.

Для успеха проводимых мероприятий необходимо выделить базисные организационные элементы и интегрированные организационные переменные и обеспечить эффективные меры воздействия на них. Применительно к организации ООО «Рекорд» это можно представить следующим образом:

Таблица 2.5 Систематизация организационных мероприятий

Составляющие механизма управления	Организационные мероприятия	
	Текущие	Долгосрочные
Базисные организационные элементы	Сокращение структурных единиц, неадекватных рынку; Оптимизация действующих структурных подразделений;	Профессиональный рост работников; Обучение персонала; Организация отношений доверия; Информированность работников;

	Внедрение новых информационных технологий; Система мотивации труда; Система делегирования полномочий.	Скрытые и явные меры принуждения; Аргументация изменений; Консолидация достижений.
Интегрированные организационные переменные	Оптимизация производственных процессов; Управление конечными результатами; Управление взаимодействием с партнерами.	Создание новой организационной культуры.

Далее рассмотрим часть предлагаемых организационных изменений по пунктам:

Ликвидировать экономический отдел (1 руководитель отдела, 4 экономиста) путем слияния и передачи его функций финансовому отделу организации (10 человек). На основании данного изменения уволить 5 человек из числа сотрудников экономического отдела – 1 руководителя отдела, 4 экономистов. Данная мера вызвана низкой загруженностью обоих подразделений ООО «Рекорд».

Экономический эффект от внедрения организационных преобразований:

Экономический эффект в результате слияния экономического и финансового отделов и ликвидации руководителя экономического отдела составляет 907 200 рублей:

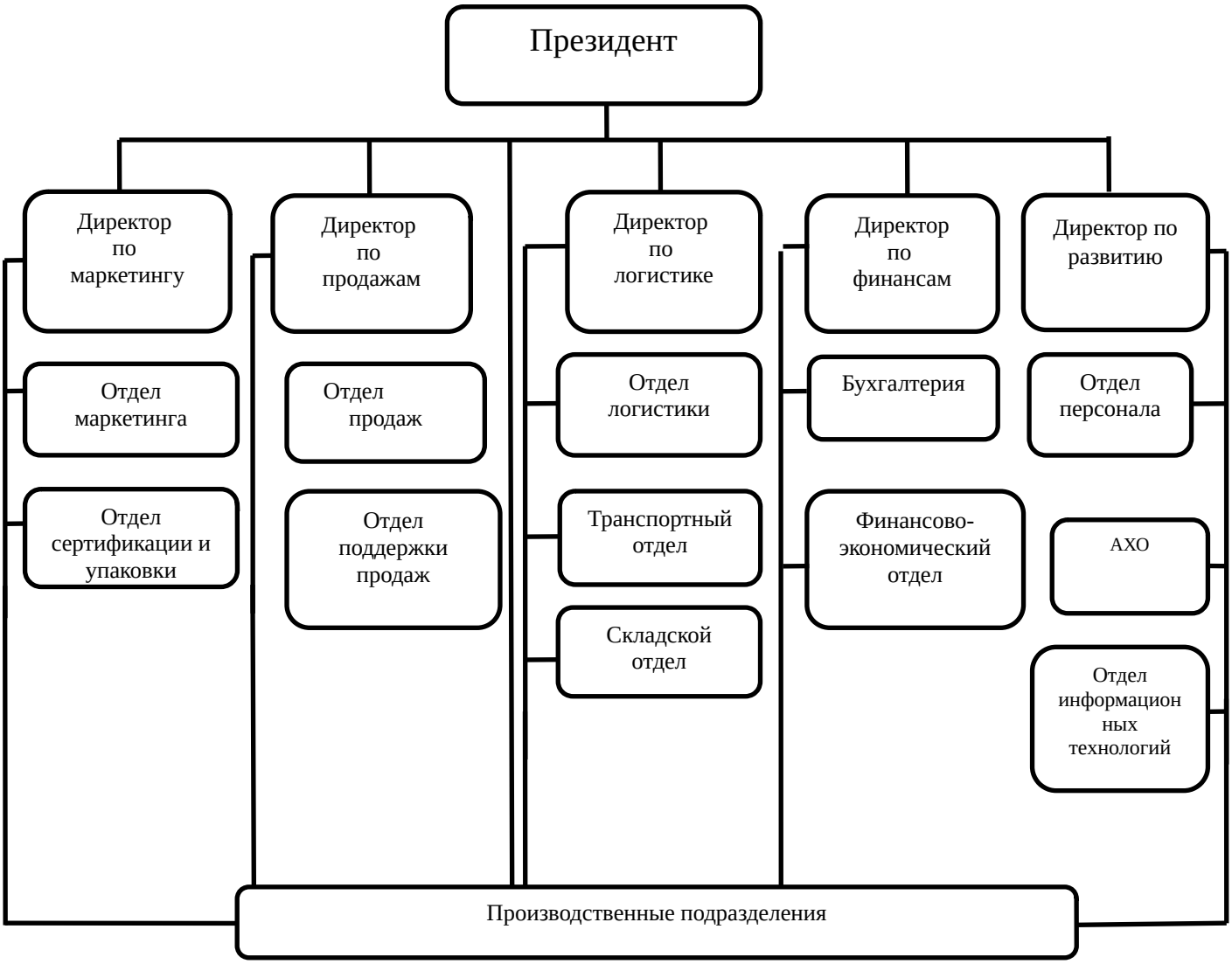
Заработная плата руководителя экономического отдала – 60 000 рублей.

Заработная плата экономиста – 35 000 рублей.

Э = (60000+35000)*12*1,26 = 1 436 400 рублей.

Учитывая взаимосвязь и взаимозависимость между показателями финансово-экономического состояния, структурой основных средств, системой управления предприятием можно выделить ряд общих направлений деятельности для создания надежной организации и увеличения прибыльности:

- Расширение сферы деятельности, развитие и увеличение объемов работ;
- Эффективное использование гибкой ценовой политики;
- Совершенствование технологии производства, коренное улучшение качества продукции с учетом требований рынка и повышений конкурентоспособности;
- Внедрение разнообразных форм материального и морального стимулирования и тветственности за результаты труда, решение социальных проблем коллектива.



Организационная структура управления ООО «Рекорд» после рекомендованных изменений

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации — ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, Кедризуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование. В широком смысле это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности Кедризации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), Кедризующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

В этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

2.4. Типы кадровой политики

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, два основания для их группировки.

Первое основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

— пассивная;

— реактивная;

— превентивная;

— активная.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политики могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

Рассмотрим подробнее каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

Пассивная и реактивная кадровая политика

Само словосочетание «пассивная политика» на первый взгляд представляется алогичным. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

При реактивной кадровой политике руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становятся мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Кроме того, на предприятиях предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной экстренной помощи. Вместе с тем, несмотря на то, что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и

рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная и активная кадровая политика

В подлинном смысле слова о превентивной кадровой политике можно говорить лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств, для влияния на маличную ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношениях. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации активной кадровой политики.

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики — рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный,

среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее Кедризации.

Рациональная кадровая политика предполагает:

1) возможность Кедризации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности.

2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии Кедризации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при Кедризации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

Открытая и закрытая кадровая политика

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с

должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять па работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли.

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

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует табл. 2.1.

Таблица 2.1 Особенности Кедризации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
1	2	3
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке	Ситуация дефицита рабочей силы

	труда	
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
1	2	3
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой ¾ вполне вероятна «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном

		принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

2.5 Этапы проектирования кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

— разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

— организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;

— информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;

— финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

— политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

— оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами и иностранным представительствам) существует документально закрепленное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие этапы по проектированию кадровой политики:

— нормирование;

— программирование;

— мониторинг.

1. Нормирование.

Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работ важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма

существенным является наличие организации представления об идеальном сотруднике, принцип взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требования к развитию определенных способностей и умений.

2. Программирование.

Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В это случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, основанной на «семейных» ценностях, при наборе персонала представляется нецелесообразным использование строгих психологических тестов. Скорее в данном случае следует уделять большее внимание процедурам собеседований, групповым мероприятиям и моделированию Кедрьных производственных ситуаций.

3. Мониторинг персонала.

Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

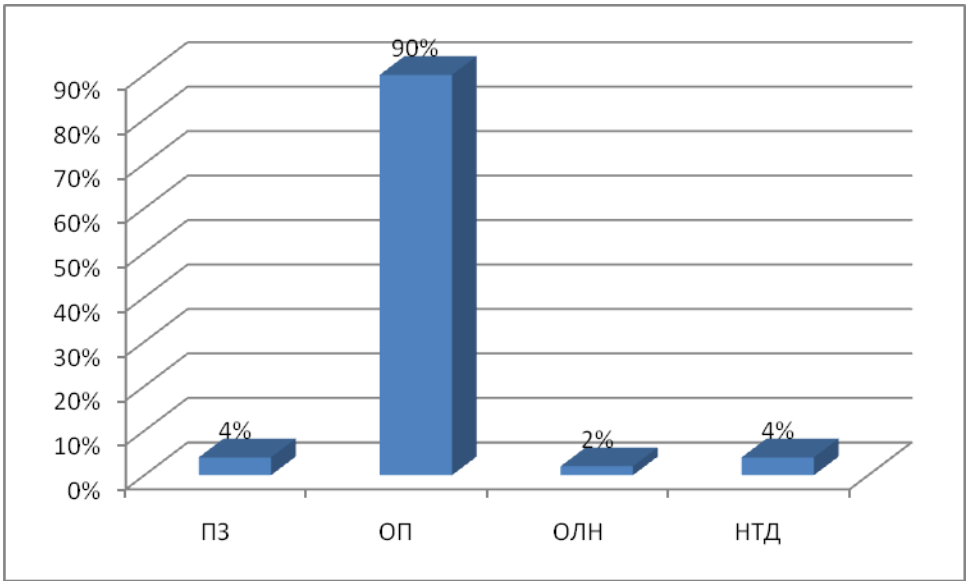
Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы (по крайней мере, такие, как оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ. В рамках подобной мега-программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и Кедризованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации предстает как инструмент управления предприятием.

Баланс рабочего времени

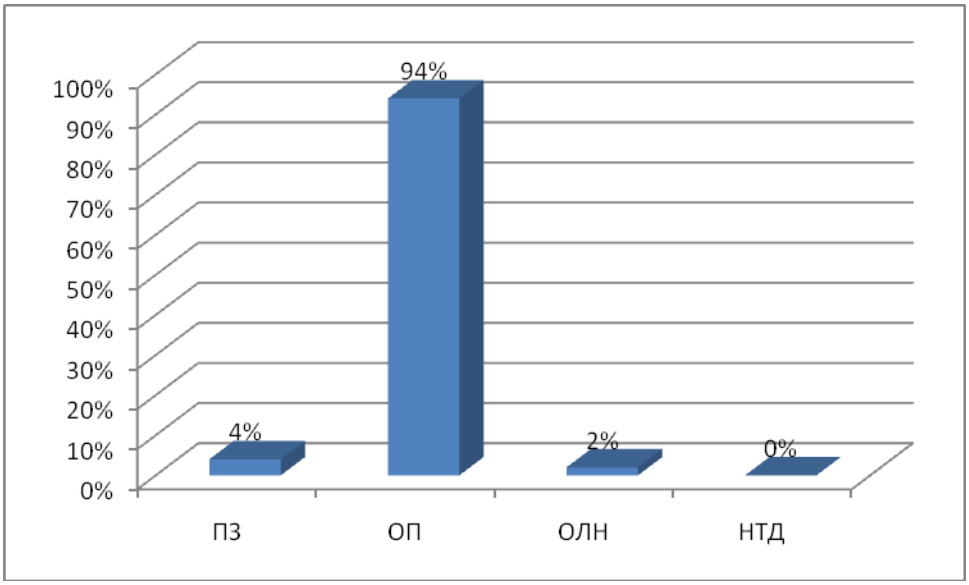
	Статьи рабочего времени	Индекс	Наблюдение		Возм. сокр. непроизв. работ		Норм. Баланс рабочего времени		Примечание
			Мин.	%			Мин.	%	
Рабочее время	Включение и выключение компьютера, вход и выход из программ	ПЗ	20	4			20	4	
	Оформление приема и увольнения сотрудников	ОП	120	24			120	24	
	Подготовка отчетов	ОП	180	36			200	40	

	Переговоры, телефонные переговоры, взаимодействие по электронной почте	ОП	60	12			60	12	
	Личные нужды	ОЛН	10	2			10	2	
	Работа с программами		90	18			90	18	
Время потерь	Чаепитие	НТД	10	2		10	0	0	
	Беседы личного характера с сотрудниками других отделов	НТД	10	2		10	0	0	
Итого			480	100			480	100	

График загрузки рабочего дня фактический



проектируемый



2.6 Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Основные фазы стратегического менеджмента.

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

1) хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;

2) стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);

3) управление стратегическими возможностями — выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы к пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем):

4) управление стратегическими задачами в Кедрьном масштабе времени — разработка и Кедризация постоянно корректирующейся программы.

Кадровые программы и кадровые мероприятия

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации (стадии развития организации) и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (табл. 2).

Безусловно, содержание кадровых программ, описанных выше, определяется и представлением о траектории развития организации в целом, и тем целевым выбором, который обычно делают собственники или высшее руководство.

Таблица 2.2 Кадровые мероприятия, кедризуемые в открытом и закрытом типах кадровой политики

Тип стратегии организации (стадия развития организации, на которой преимущественно Кедризуется стратегия)	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
1	2	3	4
1. Открытая кадровая политика			
Предпринимательская (стадия формирования)	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
Динамического роста (стадия интенсивного	Активная политика привлечения профессионалов,	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и	Разработка штатного расписания. Создание

роста)	распространение информации о возможности Кедризации венчурных проектов	работы. Обучение управленцев ¾ формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
Прибыльности (стадия стабилизации)	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Кедризация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)
1	2	3	4
Ликвидационная (стадия кризиса)	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации	Оценка персонала с целью сокращения. Консультировани е персонала по вопросам

		предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройств Использование схем частичной занятости. Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая Кедризация программ социальной помощи
2. Закрытая кадровая политика			
Предпринимательская (стадия формирования)	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
Динамического роста (стадия интенсивного роста)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к	-

	потребностей в обучении.	обучению.	
Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный ¾ Япония)	Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Проведение программ адаптации персонала	-
Прибыльности (стадия стабилизации)	Разработка схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат	Кедризация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» ¾ совмещение
1	2	3	4
Ликвидационная	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки Разработка программ частичной занятости по	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых

		основному направлению с возможностью Кедризовать активность сотрудников в других направлениях, полезных фирме	сотрудников Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации и разработку проектов преодоления кризиса

2.4. Условия разработки и анализ кадровой политики ООО «Рекорд»

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1) нормативные ограничения; 2) ситуация на рынке труда. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и Кедризации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней политики.

Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

1) цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов;

2) стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, организации, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется различный состав профессионалов;

3) условия труда. Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ, как:

— степень требуемых физических и психических усилий;

— степень вредности работы для здоровья;

— месторасположение рабочих мест;

— продолжительность и структурированность работы;

— взаимодействие с другими людьми во время работы;

— степень свободы при решении задач;

— понимание и принятие цели организации.

4) Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации;

5) качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;

6) стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

— максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;

— обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;

— получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Резюме.

1. Кадровая политика направлена на приведение кадрового потенциала организации в соответствие с целями и стратегией ее развития.

2. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

3. С точки зрения уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, кадровая политика организации может быть пассивной, реактивной, превентивной или активной.

4. В зависимости от факторов внешней среды, а также особенностей корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо закрытая кадровая политика организации.

5. В ходе разработки общих принципов формирования кадровой политики важно согласовать между собой организационно-штатную, информационную, финансовую политику и политику развития персонала.

6. К этапам проектирования кадровой политики относятся нормирование, программирование и мониторинг персонала.

7. Для построения адекватной кадровой политики важно исходить из представления о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики является мониторинг персонала.

2.7 Кадровая политика ООО «Рекорд».

В Компании принята реактивная кадровая политика. Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, анализирует их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства является мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. На предприятиях предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.

Два раза в год в компании проходит сессия стратегического планирования, на которой рассматриваются и анализируются кадровые проблемы на предприятии. Средствами диагностики в этом случае являются расчеты динамики роста персонала, расчет текучести персонала, анкеты выходного интервью, помогающие выявить основные причины текучести персонала, должностные инструкции, фотографии рабочего времени, позволяющие провести наблюдения чем именно и в течение какого времени занимался конкретный сотрудник.

Вместе с тем, несмотря на то, что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании. Планирование кадровой политики в компании в настоящее время осуществляется сроком на один год, что в свою очередь может создавать ряд трудностей при возникновении не запланированных изменений.

Так же в компании практикуется смешанный тип открыто-закрытой кадровой политики. Это обуславливается тем, что компания ориентирована также и на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

Смешанный тип кадровой политики включает наиболее оптимальные и эффективные критерии. Так, при найме персонала используется открытый тип кадровой политики, это позволяет создать высокую конкуренции на рынке труда. При адаптации персонала используется тип закрытой кадровой политики, это дает высокую сплоченность коллектива. Во время обучения и развития персонала используется как открытая, так и закрытая кадровая политика. В этом случае Обучение проводится как во внутренних, так и во внешних центрах обучения и развития, что способствует заимствованию нового опыта и формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации. Продвижении персонала обуславливается как высокой мобильностью кадров, так и планированием карьеры внутри организации. Мотивация и стимулирование персонала в данном случае акцентировано не только на материальное стимулирование, но и на удовлетворение стабильности, безопасности и социальном принятии.

Использование реактивной кадровой политики достаточно эффективно, но учитывая, что при таком способе невозможно организовать среднесрочное и длительное планирование кадровой политики на предприятии. Мною было предложено разработать план мероприятий по переходу на использование активной (рациональной) кадровой политики.

При успешной Кедризации данного проекта руководство компании будет иметь не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию. Разработав целевые кадровые программы, станет возможным осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Рациональная кадровая политика позволяет предприятию проводить качественный диагноз, обоснованный прогноз развития ситуации. Располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Переход к активной (рациональной) кадровой политике предполагает:

1) возможность Кедризации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности;

2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии Кедризации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно;

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

Глава 3. Анализ трудовых ресурсов предприятия

Рациональное использование персонала предприятия – непременное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов. Для целей анализа весь персонал следует разделить на промышленно-производственный и непромышленный персонал. К промышленно-производственному персоналу (ППП) относят лиц, занятых трудовыми операциями, связанными с основной деятельностью предприятия, а к непромышленному персоналу относят работников учреждений культуры, общественного питания, медицины и пр., принадлежащих предприятию.

Работники ППП подразделяются на рабочих и служащих. В составе служащих выделяют руководителей, специалистов и других служащих (конторский учётный и т.п. персонал). Рабочих подразделяют на основных и вспомогательных. В анализе трудовых ресурсов предприятия можно выделить три направления:

1. Анализ использования рабочей силы.

1.1. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

1.2. Анализ уровня квалификации персонала.

1.3. Анализ форм, динамики и причин движения персонала.

1.4. Анализ использования рабочего времени.

2. Анализ производительности труда.

2.1. Анализ выполнения плана по росту производительности труда и определение прироста продукции за счёт этого фактора.

2.2. Факторный анализ производительности труда.

2.3. Резервы роста производительности труда.

3. Анализ оплаты труда.

3.1. Анализ состава и динамики фонда заработной платы.

3.2. Факторный анализ фонда заработной платы.

3.3. Анализ эффективности использования фонда заработной платы.

Таблица 3.1 Показатели движения рабочей силы

Название показателя	Формула для расчёта показателя	Экономический смысл
Коэффициент оборота по приёму (Kn)	$Kn = \frac{\text{количество принятых работни}}{\text{среднесписочная численность раб}}$	Характеризует удельный вес принятых работников за период
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	$Kв = \frac{\text{количество выбывших работни}}{\text{среднесписочная численность раб}}$	Характеризует удельный вес выбывших за период работников
Коэффициент текучести кадров (Кт)	$Кт = \frac{\text{количество уволивших по собственному желан + нарушения трудовой дисци}}{\text{среднесписочная численность р}}$	Характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам
Коэффициент постоянства кадров (Кпост)	Kn = 1 -Кв	Характеризует уровень работающих на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде (году, квартале)

Таблица 3.2 Основные показатели трудовых ресурсов предприятия

Название показателя	2010	2011
Списочная численность, чел	738	639
Среднесписочная численность, чел.	710	612
Коэффициент оборота по приёму, %	24	32
Коэффициент оборота по выбытию, %	38	31
Коэффициент текучести кадров, %	38	31
Коэффициент постоянства кадров, %	0,62	0,69
Динамика численности, %	86	

Среднесписочная численность рассчитана в соответствии с Приказом от 12 ноября 2010г. N 278 «Об утверждении указаний по заполнению форм Федерального статистического наблюдения»

Из данных таблиц видно, что динамика численности персонала на предприятия составляет 86 %, т.е. наблюдается тенденция замедления притока рабочих.

Значение коэффициента оборота по приему работников наибольшим стало в 2011 году. В 2010 году значение этого коэффициента было меньше на 25%. Коэффициент оборота по выбытию в 2011 году по сравнению с 2010 годом – уменьшился на 19%. Но тем не менее превышает установленные нормы.

Это отразилось на текучести кадров. Наиболее высоким показатель был в 2010 году, когда количество уволившихся по собственному желанию и по

сокращению в связи с кризисной ситуацией в стране было самым высоким по отношению к сложившейся среднесписочной численности персонала. Коэффициент текучести кадров в 2011 году по сравнению с 2010 годом – уменьшился на 19%.

В целом, характеристика движения рабочей силы показывает, что на предприятии существует некоторое напряжение в обеспечении трудовыми ресурсами.

3.1. Мотивация персонала

Современные теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные теории мотивации:

Основной мыслью содержательных теорий мотивации является определение внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать установленным способом.

Процессуальные теории мотивации базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Данные теории мотивации являются взаимодополняемыми, а не взаимоисключающими, Развитие теории мотивации имело эволюционный характер, и данные теории применяются при решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, необходимо понять смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребность - это ощущение человеком недостатка чего-либо. До настоящего времени нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей.

Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности - это физиологические потребности. Они, как правило, являются врожденными (потребность в пище, воде, потребность дышать, спать и т. д.).

Вторичные потребности по своей сути являются психологическими, например потребность в успехе, уважении, власти, потребность принадлежать кому-либо или чему-либо.

В контексте мотивации понятие "вознаграждение" имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствие. Вознаграждением является все то, что человек считает ценным для себя. Но так как понятия ценностей у людей различны, то неодинакова и оценка вознаграждения и ее относительной ценности. Внутреннее вознаграждение приносит сам процесс работы, например чувство достижения высокого результата, значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе совместной деятельности между коллегами, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простым способом обеспечения данного вида вознаграждения служат создание соответствующих условий работы и точная постановка задач.

Что касается внешнего вознаграждения, то это такой тип вознаграждения, который равнозначен понятиям "поощрение" или "премирование", т. е. это вознаграждение, которое выдается самой организацией, а не возникает от самого процесса или результата деятельности. Примером внешнего вознаграждения являются заработная плата, выплата пособий и льгот, бонусов, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (наличие личного кабинета), похвала и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата страховки, служебный автомобиль).

Что использовать в большей степени - внутренние или внешние вознаграждения в целях мотивации - следует определить Кедрьные потребности работников.

Заработная плата персонала. Принципы начисления.

Учет труда и заработной платы по праву занимает одно из центральных мест во всей системе учета на предприятии.

Заработная плата, или ставка заработной платы - это цена, выплачиваемая за использование труда. Экономическое назначение заработной платы – обеспечивать условия жизнедеятельности человека.

Заработная плата является основным источником дохода рабочих и служащих, с ее помощью осуществляется контроль за мерой труда и потребления, она используется как важнейший экономический рычаг управления экономикой.

Учет труда и заработной платы должен обеспечивать оперативный контроль за качеством и количеством труда, за использованием средств, включаемых в фонд заработной платы и выплаты социального характера.

Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

В Компании установлена повременно-премиальная система оплаты труда: В Компании предусматриваются начисление и выплата премии, устанавливаемой в процентах от должностного оклада (тарифной ставки) на основании разработанного в организации положения о премировании работников. Выдача заработной плата осуществляется один раз в месяц.

Заработная плата облагается налогом на доходы физических лиц и единым социальным налогом. А также взносами на обязательное пенсионное страхование и на страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Компания ежегодно проводит сравнение уровней доходов сотрудников с приобретаемым обзором заработных плат по России на рынке FMCG «Ernst&Young».

По результатам которого принимается решение о внесении изменений в ФОТ Компании.

Из каждого Департамента Компании выбраны ключевые должности, по которым представлена информация по заработной плате:

Таблица 3.3 Изменения заработной платы персонала ООО «Рекорд» в 2010-2011 гг.

Должность	2010	2010	2011,	2011

	Оклад, руб.	годовой бонус, руб.*	Оклад, руб.	годовой бонус, руб.**
Департамент по маркетингу				
Бренд-менеджер	76650	110376	72002	172800
Менеджер по продукту	37100	53424	35000	84000
Департамент по продажам				
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	46400	445440	43600	523200
Региональный менеджер	53500	513600	50300	603600
Департамент по развитию				
Менеджер по подбору персонала	35000	50400	32900	78960
Менеджер по кадровому делопроизводству	30000	43200	28200	67680
Системный администратор	40000	57600	37600	90240
Секретарь	23000	33120	21600	51840
Департамент по логистике				
Менеджер по логистике	31500	45360	29600	71040
Специалист по управлению товарными запасами	26000	37440	24400	58560
Департамент по финансам				
Бухгалтер	30000	43200	28200	67680
Финансовый аналитик	34500	49680	32400	77760

Бонус - начисляется в случае достижения компанией поставленных целей (85% и выше (см. Пример 1) и в случае Кедризации сотрудником личных KPI (Пример 2) (85% и выше).

KPI (КПЭ) - Ключевые показатели эффективности. Показатели, характеризующие уровень (качество) Кедризации структурной единицей (дирекцией, отделом, отдельным сотрудником), своих целей.

Пример 1

% выполнения компанией плана по чистой прибыли	Менее 75	‹85	85-100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	
% премии	сокраще-ние окладов	0	индивиду-альный бонус	102	104	106	108	110	112	114	116	118	

Пример 2

Должность	Оклад	Название KPI	Период	% KPI от оклада периода	Сумма бонуса за год, руб.
Менеджер по персоналу	28200	Проектная цель	год	10	33840
Менеджер по	28200	Удовлетворенность	год	10	33840

персоналу		сотрудника HR-сервисами			
Менеджер по персоналу	28200	ИТОГО		20	67680

В 2010 году годовой бонус составлял 12% от годового оклада сотрудников сервисных подразделений, сбытовых подразделений - 80%.

Так же в Компании в 2010 году был установлен следующий социальный пакет:

— Добровольное медицинское страхование;

— Материальная помощь сотрудникам в следующих случаях:

— Выплаты в случае бракосочетания и/или рождения ребенка в размере 10 000 рублей.

— Выплаты в случае смерти близкого родственника (мать, отец, брат, сестра, муж, ребенок) в размере 20 000 рублей.

— Ежемесячные пособия в размере 5 000 рублей после выхода на работу сотрудниц, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, до исполнения ребенку 1,5 лет.

— Оплачиваемые ежеквартальные выходные: один выходной в квартал без возможности переноса.

— 100% оплата больничных листов. При отсутствии на рабочем месте свыше 3 дней обязательное предоставление больничных листов.

— Сумма подарков на Дни Рождения составляет для сотрудников 3500 рублей, при стаже более пяти лет 5000 рублей.

— Скидка на приобретение продукции компании для сотрудников составляет 30% от базовой цены.

— Бесплатный корпоративный транспорт от метро до офиса компании;

— Компенсация питания 200 руб./день.

В 2011 году политика начисления бонусной части и окладной части дохода была пересмотрена в связи с нестабильной экономической ситуацией в стране. Оклады сотрудников были уменьшены на 6%.

Годовой бонус сотрудников сервисных подразделений составил 20%, сбытовых подразделений - 100%.

Так же в Компании в 2011 году социальный пакет был пересмотрен:

— Добровольное медицинское страхование;

— Материальная помощь сотрудникам в следующих случаях:

— Выплаты в случае бракосочетания и/или рождения ребенка в размере 10 000 рублей.

— Выплаты в случае смерти близкого родственника (мать, отец, брат, сестра, муж, ребенок) в размере 20 000 рублей.

— Оплачиваемые ежеквартальные выходные: один выходной в квартал без возможности переноса.

— 100% оплата больничных листов. При отсутствии на рабочем месте свыше 3 дней обязательное предоставление больничных листов.

— Сумма подарков на Дни Рождения составляет для сотрудников 2002 рублей, при стаже более пяти лет 3500 рублей.

— Скидка на приобретение продукции компании для сотрудников составляет 30% от базовой цены.

— Бесплатный корпоративный транспорт от метро до офиса компании;

3.2. Адаптация персонала

Трудовая адаптация персонала - процесс:

— приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде;

— совершенствования деловых и личных качеств работников.

Виды адаптации персонала - составные элементы общего процесса трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации. Различают:

— психофизиологическую адаптацию;

— социально-психологическую адаптацию;

— профессиональную адаптацию;

— организационную адаптацию.

Врабатываемость - перестройка психофизиологических функций человека на трудовую деятельность, сопровождающаяся постепенным улучшением координации движений, их точности и быстроты, установлением соответствующего уровня дыхания и кровообращения. За период врабатываемости достигается оптимальный уровень работоспособности.

ООО «Рекорд» – это команда молодых высокопрофессиональных специалистов и надежных друзей.

Стремясь быть лидерами всегда и во всем, Компания ценит отношения и людей, с которыми работает. В течение дня Компания превращается в дружную корпоративную семью, где все поддерживают друг друга и вдохновляют на новые свершения.

В компании ООО «Рекорд» уделяется особое внимание адаптации персонала. Для этого проводятся целенаправленные мероприятия, связанные с постепенной врабатываемостью работника в новых или изменившихся профессиональных и социально-экономических условиях труда.

При приеме на работу в компании проводится вводная ознакомительная беседа, в рамках которой менеджер по подбору и адаптации персонала знакомит сотрудника с правилами внутреннего трудового распорядка, со структурой компании, спецификой работы в компании. На этой встрече сотруднику вручается «Комплект новичка», который включает памятку сотрудника, список внутренних телефонов, список сотрудников, краткую информацию о Компании, ее ценностях и миссии, корпоративный подарок);

В компании так же проводятся адаптационные тренинги для новых сотрудников, которые знакомят сотрудников с миссией и ценностями Компанией, а так же ее продукцией.

Далее в процессе работы Менеджер по подбору и адаптации персонала контролирует дальнейший процесс адаптации сотрудника. С сотрудником

систематически проводятся беседы с целью определения врабатываемости сотрудника. В случае отклонений проводятся мероприятия по их ликвидации.

Все вышеперечисленные мероприятия существенно повышают эффективность прохождения адаптационного периода сотрудников Компании.

3.3. Развитие и движение персонала предприятия

Известно, что эффективность любой компании зависит от обладания основными видами ресурсов – материальными, человеческими и финансовыми. Несомненно, что ведущая роль в этой цепочке принадлежит человеческим ресурсам. Ведь именно уровень подготовки и профессионализма персонала компании обеспечивает рациональное использование всех остальных видов ресурсов, а также само их наличие у компании.

В ООО «Рекорд» существует специальный отдел, работа которого направлена на обучение и развитие персонала – Отдел корпоративного обучения.

Компания обучает не только своих сотрудников, но и партнеров и дистрибьюторов.

Сотрудники посещают различные мастер-классы, тренинги, семинары и проходят обучающие программы.

В компании также существует практика привлечения специализированных тренинговых компании для проведения обучения и повышения квалификации, профессионального уровня сотрудников.

В 2010 году в Компании началась Кедризация проекта «Системы управления эффективностью».

Per foments management (система управления эффективностью (далее PM) –определение и постановка целей перед Компанией и декомпозиция их до сотрудников Компании, оценка компетенций персонала и постановка целей развития компетенций.

KBI (КБИ) - Ключевые бизнес-индикаторы. Показатели высшего уровня, характеризующие продвижение Компании к достижению стратегических целей. Входят в качестве элементов в экономическую модель бизнеса.

Для того, чтобы внедрить PM необходимо также внедрить ПДР (процедура достижения развития).

ПДР включает в себя:

ПР – процедура развития – представляет собой модель компетенций, основанную на IDP – индивидуальный план развития;

ПД – процедура достижения – представляет собой Ассессмент-центр, основанный на KPI.

KPI (КПЭ) - Ключевые показатели эффективности. Показатели, характеризующие уровень (качество) Кедризации структурной единицей (дирекцией, отделом, отдельным сотрудником), своих целей.

Ассессмент-центр – это процедура, обеспечивающая точную и объективную оценку Кедрьных менеджерских навыков и потенциала управленческого развития сотрудников.

В 2010 году была успешно разработана и внедрена процедура достижения, разработана модель компетенций, на основании которой были составлены индивидуальные планы развития.

В 2011 году Кедризована процедура развития, внедрена система ассесмент-центра, на основании которой были определены ключевые показатели эффективности.

После Кедризации основных процедур ПДР продолжается рабата по Кедризации проекта ПДР. Разработана форма документа, позволяющего провести анализ компетенций, достижения и развития по каждому сотруднику компании.

Анализ проводится по шкале A, B, C, D:

A - Результаты выполнения превышают поставленную задачу

B – Результаты соотвествуют поставленной задаче

C – Поставленная задача выполнена частично

D - Поставленная задача не выполнена

Полученные данные позволяют качественно ценить и определить компетенции сотрудника, его достижения и развития, позволяют раскрыть моменты мешающие развитию и назначить мероприятия по устранению и повышению эффективности персонала.

Глава 4. Предложения по совершенствованию кадрового потенциала и заработной платы

В Компании принята реактивная кадровая политика. Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, анализирует их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства является мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. На предприятиях предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.

Два раза в год в компании проходит сессия стратегического планирования, на которой рассматриваются и анализируются кадровые проблемы на предприятии. Средствами диагностики в этом случае являются расчеты динамики роста персонала, расчет текучести персонала, анкеты выходного интервью, помогающие выявить основные причины текучести персонала, фотографии рабочего времени, позволяющие провести наблюдения чем именно и в течение какого времени занимался конкретный сотрудник.

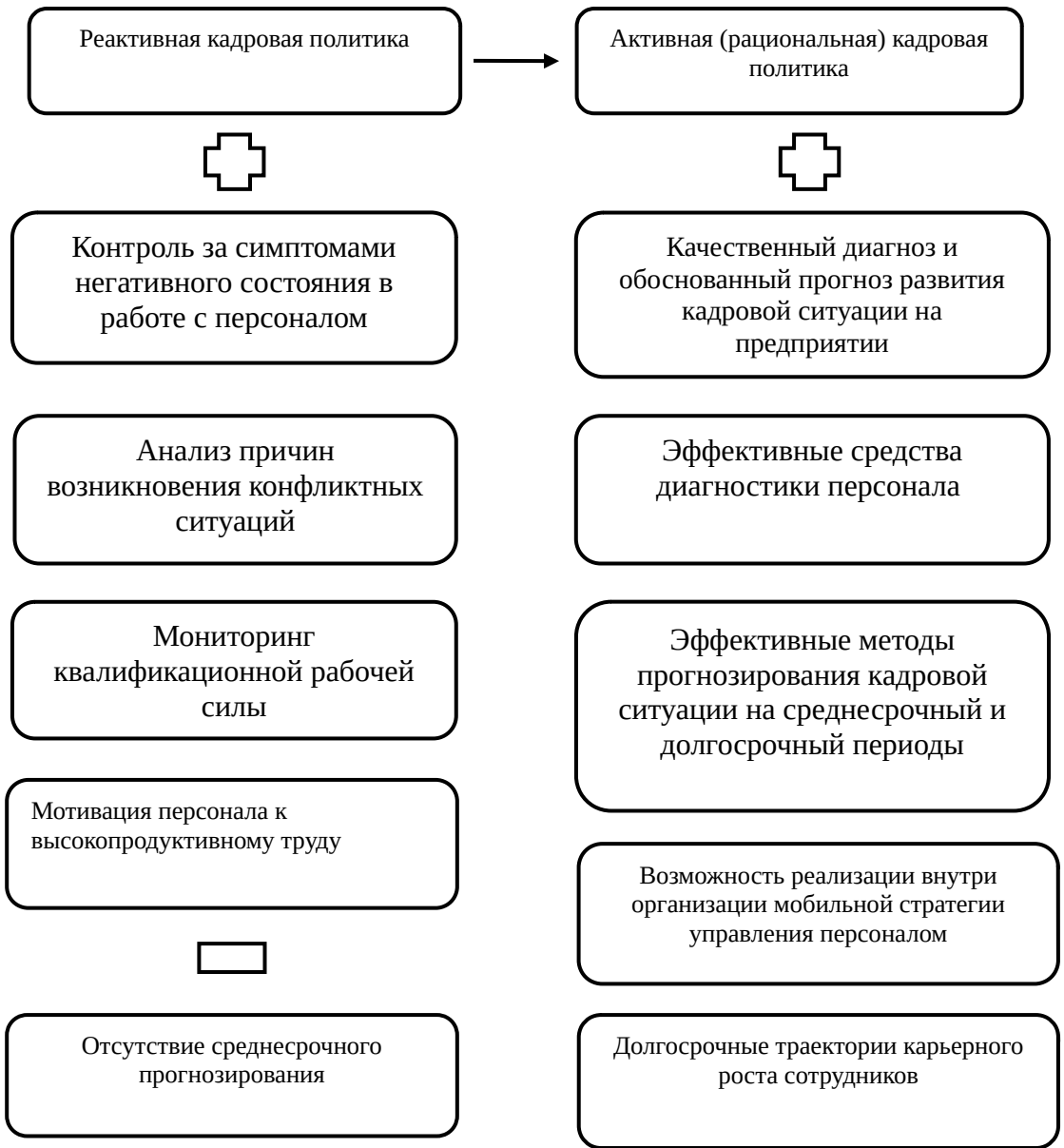
Вместе с тем, несмотря на то, что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании. Планирование кадровой политики в компании в настоящее время осуществляется сроком на один год, что в свою очередь может создавать ряд трудностей при возникновении не запланированных изменений.

Так же в компании практикуется смешанный тип открыто-закрытой кадровой политики. Это обуславливается тем, что компания ориентирована также и на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

Смешанный тип кадровой политики включает наиболее оптимальные и эффективные критерии. Так, при найме персонала используется открытый тип кадровой политики, это позволяет создать высокую конкуренции на рынке труда. При адаптации персонала используется тип закрытой кадровой политики, это дает высокую сплоченность коллектива. Во время обучения и развития персонала используется как открытая, так и закрытая кадровая политика. В этом случае Обучение проводится как во внутренних, так и во внешних центрах обучения и развития, что способствует заимствованию нового опыта и формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации. Продвижении персонала обуславливается как высокой мобильностью кадров, так и планированием карьеры внутри организации. Мотивация и стимулирование персонала в данном случае акцентировано не только на материальное стимулирование, но и на удовлетворение стабильности, безопасности и социальном принятии.

Использование реактивной кадровой политики достаточно эффективно, но учитывая, что при таком способе невозможно организовать среднесрочное и длительное планирование кадровой политики на предприятии. Кедризация проекта «Система управления эффективностью» позволит перейти использование активной (рациональной) кадровой политики.

При успешной Кедризации данного проекта руководство компании будет иметь не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию. Разработав целевые кадровые программы, станет возможным осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.


Реактивная кадровая политика
Активная (рациональная) кадровая политика
Контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом
Качественный диагноз и обоснованный прогноз развития кадровой ситуации на предприятии
Анализ причин возникновения конфликтных ситуаций
Эффективные средства диагностики персонала
Мониторинг квалификационной рабочей силы
Эффективные методы прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды
Мотивация персонала к высокопродуктивному труду
Возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом
Отсутствие среднесрочного прогнозирования
Долгосрочные траектории карьерного роста сотрудников

Рациональной кадровая политика позволяет предприятию проводить качественный диагноз, обоснованный прогноз развития ситуации. Располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Переход к активной (рациональной) кадровой политике предполагает (см. схему):

1) возможность Кедризации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности;

2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии Кедризации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно;

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

Для повышения эффективности и скорейшего достижения целей проекта «Системы управления эффективностью» мною было предложено ввести автоматизированный управленческий учет в Компании, создать дополнительные модули в программе 1С для расчета показателей эффективности компании

(динамика численности персонала, расчет среднесписочной численности, процента текучести персонала).

Для повышения уровня адаптации и оптимизации коммуникаций с сотрудниками разработать раздел в Экстранет (Интернет ресурс компании внутреннего пользования), содержащий информацию о регламентах и процедурах Компании, бланки документов, общую управленческую структуру, внутренние локальные нормативные документы.

Учет труда и заработной платы по праву занимает одно из центральных мест во всей системе учета на предприятии.

Заработная плата является основным источником дохода рабочих и служащих, с ее помощью осуществляется контроль за мерой труда и потребления, она используется как важнейший экономический рычаг управления экономикой.

Учет труда и заработной платы должен обеспечивать оперативный контроль за качеством и количеством труда, за использованием средств, включаемых в фонд заработной платы и выплаты социального характера.

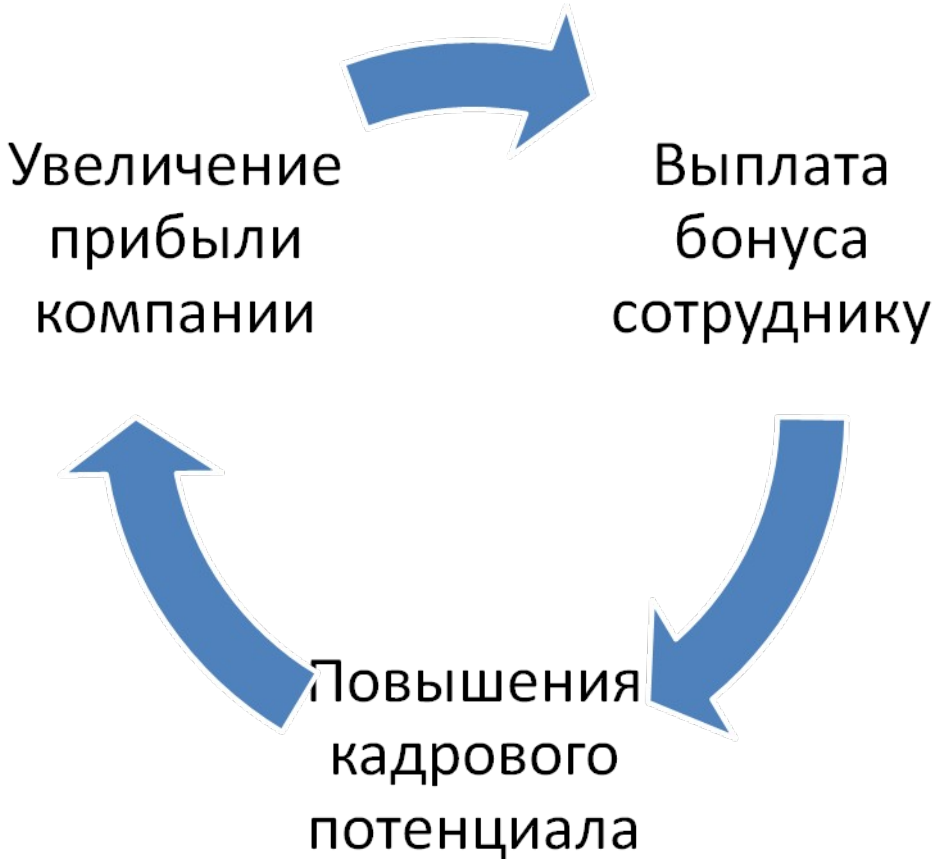
Основной целью вводимого проекта «Системы управления эффективностью» является не только повышение кадрового потенциала предприятия, но и тесно с ним связанная, оптимизация мотивации персонала.

Новый проект обеспечит точную и объективную оценку Кедрьных менеджерских навыков и потенциала управленческого развития сотрудников.

Позволит выявлять истинные критерии, мешающие развитию потенциала, и успешно их ликвидировать.

Качественная объективная оценка навыков персонала - это четкая, прозрачная, обоснованная система определения уровня заработной платы персонала.

На основании выполнения поставленных целей KPI сотрудником начисляется бонус. Для сотрудника выплата бонуса является серьезным стимулом повышения своих достижений в работе. Выполнение поставленных целей в работе сотрудниками влечет за собой повышение эффективности и производительности персонала.



В процессе анализа анкет выходного интервью были выявлены негативные факторы, повышающие текучесть персонала. Мною была предложена разработка ряда мероприятий, ликвидирующих данные факторы. Так основными показателями стали:

— Система оплаты труда;

— Высокая интенсивность труда, неравномерная нагрузка, перегрузки;

— Отсутствие перспектив для карьерного роста;

Все эти факторы можно успешно ликвдировать с помощью вводимого проекта «Система управления эффективностью». Так как данный проект позволяет повысить мотивацию персонала и оптимизировать систему оплаты труда. Открывает возможности профессионального и как следствие перспективы карьерного роста для сотрудников компании. Позволяет определить степень загруженности пепрсонала, выяывить критерии, влияющие на интенсивнсть

труда и произвести мероприятия по перераспределение должностных функций, либо автоматизацию и оптимизацию трудовых процессов.



В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективной компании попросту невозможно без продуманной системы повышения кадрового потенциала. Это касается не только менеджеров высшего звена, но и рядовых работников предприятия. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и являться частью цельной стратегии компании. Программы повышения кадрового потенциала должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней, так и внешней.

Следует признать, что акценты современной экономики постепенно смещаются от «механической экономики» производства к «информационной экономике», то есть такой экономической системе, которая построена, прежде всего на высококвалифицированных специалистах, профессионалах в своих отраслях. Высокая квалификация любого специалиста – это результат, складывающийся из опыта работы, образования и непрерывной работы над собой. Помощь в этом процессе – этическая задача любого предприятия. Таким образом, можно констатировать, что система повышения кадрового потенциала абсолютно необходима любой организации, желающей войти в новую экономическую систему как равноправный участник.

Грамотное построение кадровой политики предприятия - наиболее трудная задача управления. Управление людьми, теми самыми людьми, на которых держится любая успешная организация – задача совершенно иного порядка, решая которую необходимо сочетать психологию с математическим искусством управления.

В связи с этим следует упомянуть о несомненной связи между вопросами мотивации персонала и повышения его квалификации. Если говорить упрощенно, то в качестве основной задачи повышения кадрового потенциала можно рассматривать такую формулировку:

«Добиться того, чтобы персонал был заинтересован в постоянном совершенствовании своих профессиональных качеств – при условии, что это пойдет на благо компании и явится для работников дополнительным стимулом к работе в данной компании».

Для успешной работы компании необходимо буквально балансировать на стыке интересов работника и потребностей организации. Стоит нарушить баланс в пользу работника – и неизбежно увеличение «утечки кадров». В пользу организации – и со временем предприятие перестанет соответствовать требованиям современности.

В данной дипломной работе я попыталась отразить всю сложность этой задачи и на примере организации ООО «Рекорд» показать несколько современных и экономически оправданных способов ее решения. Так, одним из

наиболее оптимальных решений, безусловно, является Кедризация проекта «Системы управления эффективностью».

Компания находится на правильном пути, и запуск данного проекта позволит не только качественно оценивать и определять компетенции сотрудников, их достижения и развитие, позволит раскрывать моменты мешающие развитию, назначать эффективные мероприятия по повышению эффективности кадрового потенциала, но и вывести компанию на новый уровень и способствовать упрочнению лидерских позиций на рынке услуг.

Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы ООО «Рекорд»

Показатели	2010 год	2011 год	Темп роста, %
1	2	3	4
Объем производительности продукции, тыс.руб. Затраты на заработную плату, тыс.руб. Среднесписочная численность работающих, чел.	1804060 658596 710	2215224 533174 612	123 81 86
1	2	3	4
Средняя заработная плата, руб. Средняя выработка произв. продукции на одного работающего, тыс.руб. (объем/численность) Уд. вес з/п в ст-ти продукции, % (ФОТ/объем) Себестоимость произведенной продукции,	38650 2541 36,5 1568300 42	36300 3620 24,10 1945200 27,5	94 142 82 124 65

т.р. Уд вес з/п в себест. продукции, % (ФОТ/ С/С)			

Из приведенных расчетных данных можно сделать вывод о том, что рост производительности труда опережает рост заработной платы в 2010-2011 гг. на 42%, что свидетельствует об эффективной работе проделанной предприятием по организации труда, по выявлению и использованию резервов по снижению трудоемкости продукции.

На Кедризацию проекта «Системы управления эффективности» компания выделила 30 000 000 рублей. Кедризация данного проекта занимает 3 года. В начале 2012 года проект должен быть полностью внедрен и Кедризован.

Проект был запущен в 2010 году и уже сейчас ощутимы позитивные изменения в компании. За расчетный период объем производительности продукции увеличился на 23 %, что повлекло за собой увеличение прибыли компании. Прирост прибыли составил 400 000 000 рублей.

Экономическая эффективность от внедрения данного проекта составляет:

Э = 400000000-30000000 = 370000000 руб.

Заключение

Тема диплома «Оценка и предложения по совершенствованию использования кадрового потенциала» является актуальной для любого предприятия, работающего в современных условиях и нацеленного на долгосрочное эффективное функционирование.

В данной дипломной работе я попыталась отразить всю сложность этой задачи и на примере организации ООО «Рекорд» показать несколько современных и экономически оправданных способов ее решения. Так, одним из наиболее оптимальных решений, безусловно, является Кедризация проекта «Системы управления эффективностью».

В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективной компании попросту невозможно без продуманной системы повышения кадрового потенциала. Это касается не только менеджеров высшего звена, но и рядовых работников предприятия. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и являться частью цельной стратегии компании. Программы повышения кадрового потенциала должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней, так и внешней.

Следует признать, что акценты современной экономики постепенно смещаются от «механической экономики» производства к «информационной экономике», то есть такой экономической системе, которая построена, прежде всего на высококвалифицированных специалистах, профессионалах в своих отраслях. Высокая квалификация любого специалиста – это результат, складывающийся из опыта работы, образования и непрерывной работы над собой. Помощь в этом процессе – этическая задача любого предприятия. Таким образом, можно констатировать, что система повышения кадрового потенциала

абсолютно необходима любой организации, желающей войти в новую экономическую систему как равноправный участник.

Грамотное построение кадровой политики предприятия - наиболее трудная задача управления. Управление людьми, теми самыми людьми, на которых держится любая успешная организация – задача совершенно иного порядка, решая которую необходимо сочетать психологию с математическим искусством управления.

В связи с этим следует упомянуть о несомненной связи между вопросами мотивации персонала и повышения его квалификации. Если говорить упрощенно, то в качестве основной задачи повышения кадрового потенциала можно рассматривать такую формулировку:

«Добиться того, чтобы персонал был заинтересован в постоянном совершенствовании своих профессиональных качеств – при условии, что это пойдет на благо компании и явится для работников дополнительным стимулом к работе в данной компании».

Для успешной работы компании необходимо буквально балансировать на стыке интересов работника и потребностей организации. Стоит нарушить баланс в пользу работника – и неизбежно увеличение «утечки кадров». В пользу организации – и со временем предприятие перестанет соответствовать требованиям современности.

В процессе работы был произведен расчет распределения функций управления в компании.

Анализируя итоги расчета по определению трудоемкости решений управленческих процессов, мы видим, что имеет место крайне неравномерное распределение нагрузки на должностных лиц и профильные отделы ООО «Рекорд». Была выявлена низкая загруженность двух подразделений компании: финансового и экономического отделов. В результате было предложено создать новую организационную структуру, обеспечивающую эффективное управление хозяйственной деятельностью путем ликвидации экономического отдела путем слияния и передачи его функций финансовому отделу. Экономический эффект от внедрения организационных преобразований составил 1 436 400 руб.

В процессе работы была проанализирована кадровая политика предприятия. В Компании принята реактивная кадровая политика. Использование реактивной кадровой политики достаточно эффективно, но учитывая, что при таком способе невозможно организовать среднесрочное и длительное планирование кадровой политики на предприятии. Успешная Кедризация проекта «Система управление эффективностью» позволит осуществить переход на использование активной (рациональной) кадровой политики.

Так же в компании практикуется смешанный тип открыто-закрытой кадровой политики. Это обуславливается тем, что компания ориентирована также и на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

Смешанный тип кадровой политики включает наиболее оптимальные и эффективные критерии. Так, при найме персонала используется открытый тип кадровой политики, это позволяет создать высокую конкуренцию на рынке труда. При адаптации персонала используется тип закрытой кадровой политики, это дает высокую сплоченность коллектива. Во время обучения и развития персонала используется как открытая, так и закрытая кадровая политика. В этом случае Обучение проводится как во внутренних, так и во внешних центрах обучения и развития, что способствует заимствованию нового опыта и формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации. Продвижение персонала обуславливается как высокой мобильностью кадров, так и планированием карьеры внутри организации. Мотивация и стимулирование персонала в данном случае акцентировано не только на материальное стимулирование, но и на удовлетворение стабильности, безопасности и социальном принятии.

Рациональная кадровая политика позволяет предприятию проводить качественный диагноз, обоснованный прогноз развития ситуации. Располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Переход к активной (рациональной) кадровой политике предполагает (см. схему):

1) возможность Кедризации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности;

2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии Кедризации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно;

Анализ трудовых ресурсов предприятия показал, что динамика численности персонала на предприятия составляет 86 %, т.е. наблюдается тенденция замедления притока рабочих.

Значение коэффициента оборота по приему работников наибольшим стало в 2011 году. В 2010 году значение этого коэффициента было меньше на 25%. Коэффициент оборота по выбытию в 2011 году по сравнению с 2010 годом – уменьшился на 19%. Но тем не менее превышает установленные нормы.

Это отразилось на текучести кадров. Наиболее высоким показатель был в 2010 году, когда количество уволившихся по собственному желанию и по сокращению в связи с кризисной ситуацией в стране было самым высоким по отношению к сложившейся среднесписочной численности персонала. Коэффициент текучести кадров в 2011 году по сравнению с 2010 годом – уменьшился на 19%.

В целом, характеристика движения рабочей силы показывает, что на предприятии существует некоторое напряжение в обеспечении трудовыми ресурсами.

Рубеж 2010 и 2011 года – время сложной экономической ситуации в стране. В этот период в Компании произошло перераспределение и оптимизация бюджета. Компания пересмотрела ФОТ (фонд оплаты труда) и социальный пакет компании. Окладная часть дохода сотрудников была уменьшена на 6 %, пересмотрена политика начисления премиальной части. Был значительно сокращен социальный пакет.

Так же была проведения оптимизация штата сотрудников Компании. Несмотря на сложную экономическую ситуацию ООО «Рекорд» удалось избежать массовых сокращений и сохранить большую часть штата сотрудников.

Все эти показатели помогли Компании сохранить свою долю на рынке.

В 2010 году годовой бонус составлял 12% от годового оклада сотрудников сервисных подразделений, сбытовых подразделений - 80%.

В 2011 году политика начисления бонусной части и окладной части дохода была пересмотрена в связи с нестабильной экономической ситуацией в стране. Оклады сотрудников были уменьшены на 6%.

Годовой бонус сотрудников сервисных подразделений составил 20%, сбытовых подразделений - 100%.

Период с 2010 по 2011 годы был очень значимым в жизни компании, т.к. за это время удалось успешно начать проект «Система управления эффективностью», дальнейшая Кедризация которого продолжается по настоящее время.

Эта процедура позволила качественно оценить кадровый потенциал Компании и разработать мероприятия для повышения эффективности работы персонала.

Экономическая эффективность от внедрения проекта «Системы управления эффективностью» составляет 370000000 руб.

Для повышения эффективности и скорейшего достижения целей проекта «Системы управления эффективностью» мною было предложено ввести автоматизированный управленческий учет в Компании, создать дополнительные модули в программе 1С для расчета показателей эффективности компании (динамика численности персонала, расчет среднесписочной численности, процента текучести персонала).

Для повышения уровня адаптации и оптимизации коммуникаций с сотрудниками разработать раздел в Экстранет (Интернет ресурс компании внутреннего пользования), содержащий информацию о регламентах и процедурах Компании, бланки документов, общую управленческую структуру, внутренние локальные нормативные документы.

Учет труда и заработной платы должен обеспечивать оперативный контроль за качеством и количеством труда, за использованием средств, включаемых в фонд заработной платы и выплаты социального характера.

Основной целью вводимого проекта «Системы управления эффективностью» является не только повышение кадрового потенциала предприятия, но и тесно с ним связанная, оптимизация мотивации персонала.

Новый проект обеспечит точную и объективную оценку Кедрьных менеджерских навыков и потенциала управленческого развития сотрудников.

Позволит выявлять истинные критерии, мешающие развитию потенциала, и успешно их ликвидировать.

Качественная объективная оценка навыков персонала - это четкая, прозрачная, обоснованная система определения уровня заработной платы персонала.

На основании выполнения поставленных целей KPI сотрудником начисляется бонус. Для сотрудника выплата бонуса является серьезным стимулом повышения своих достижений в работе. Выполнение поставленных целей в работе сотрудниками влечет за собой повышение эффективности и производительности персонала.

В процессе анализа анкет выходного интервью были выявлены негативные факторы, повышающие текучесть персонала. Мною была предложена разработка ряда мероприятий, ликвидирующих данные факторы. Так основными показателями стали:

— Система оплаты труда;

— Высокая интенсивность труда, неравномерная нагрузка, перегрузки;

— Отсутствие перспектив для карьерного роста;

Все эти факторы можно успешно ликвдировать с помощью вводимого проекта «Система управления эффективностью». Так как данный проект позволяет повысить мотивацию персонала и оптимизировать систему оплаты труда. Открывает возможности профессионального и как следствие перспективы карьерного роста для сотрудников компании. Позволяет определить степень загруженности пепрсонала, выяывить критерии, влияющие на интенсивнсть

труда и произвести мероприятия по перераспределение должностных функций, либо автоматизацию и оптимизацию трудовых процессов.

Компания находится на правильном пути, и запуск данного проекта позволит не только качественно оценивать и определять компетенции сотрудников, их достижения и развитие, позволит раскрывать моменты мешающие развитию, назначать эффективные мероприятия по повышению эффективности кадрового потенциала, но и вывести компанию на новый уровень и способствовать упрочнению лидерских позиций на рынке услуг.

Список использованной литературы

Трудовой кодекс Российской Федерации (действующая редакция), 2003

1. Практический журнал по работе с персоналом «Кадровое дело», периодическое издание.
2. Ежемесячный ситуационный справочник по кадровой работы «Справочник кадровика», периодическое издание.
3. «Консультант плюс», интернет ресурс http://www.consultant.ru/;
4. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002. 112с.
5. В.М. Даринская, И.Н. Чаплыгин Оценка и развитие персонала методом «Ассессмент-центр. Санкт-Петербург Изд-во Речь, 2010 224с.
6. Д. Ульрих и У. Брокбэнк. HR в борьбе за конкурентное преимущество. Москва, Изд-ао Преттекст, 2009 345с.
7. Ч. Вудраф. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций. Москва: HIPPO,2007 384с.
8. В.А. Бодров. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности. Учебное пособие. Москва: ПЕР СЕ, 2005 768с.
9. Harvard Buisnes Review. Управление в условиях кризиса. Москва: Альпина Букс. 2011. 272 с.
10. В.В. Кондратьева 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя Москва: Эксмо. 2009, 832 с.
11. Щадилова С.Н. Расчет заработной платы на предприятиях всех форм собственности.- М.:"ДИС", 2007.- 176с.
12. Н.Д. Врублевский, И.М. Рендухов «Учет расчетов по оплате труда: практическое руководство»: Бухгалтерский учет Москва, 2003г.
13. И.Е. Глушков Бухгалтерский учет на современном предприятии. Эффективное пособие по бухгалтерскому учету: КРОНУС Москва, 2004г.
14. М.И. Баканов, А.Д. Шеремет Теория экономического анализа: Финансы и статистика Москва, 2002г.