СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава 1. Теоретический аспект формирования и использования кадрового потенциала организации

1.1 Определение анализа кадрового потенциала организации

1.2 Формирование кадрового потенциала. Подбор и адаптация персонала

1.3 Мотивация развития работников организации

1.4 Социальная защита персонала. Обеспечение условий и охраны труда

1.5 Оценка использования кадрового потенциала и эффективности деятельности кадровой службы

Глава 2. Практический анализ деятельности и кадрового потенциала организации на примере ООО «Айгуль»

2.1 Краткая характеристика организации и финансовых результатов

2.2 Анализ внутренней и внешней среды деятельности организации

2.3 Применение методов стратегического управления в исследуемой организации

2.4 Анализ кадрового потенциала и обзор кадровой политики организации

Глава 3. Выявление проблем формирования и использования кадрового потенциала в ООО «Айгуль» и методов их решения

3.1 Формулировка проблем формирования и использования кадрового потенциала организации

3.2 Разработка подходов повышению эффективности управления персоналом в организации

3.3 Внедрение проекта «Проведение учебно-психологического тренинга «Общение при производственной деятельности» и его практические результаты

3.4 Информационное обеспечение для решения проблем кадровой политики организации

Заключение

Список литературы

ВВЕДЕНИЕ

Все, что нас окружает, все достижения цивилизации – это продукт деятельности человека.

Продвижение к цивилизованному рынку имеет целью экономическую стабилизацию, появление совершенного законодательства, нормальной конкурентной среды, изобилие материальных факторов производства, доступность предметов потребления. По опыту стран с развитым рынком, основным фактором конкурентоспособности фирмы, ее выживаемости и процветания становится качество персонала и его отношение к труду, профессионализм и творчество работников. Западный бизнес все более склонен считать, что неполное использование кадрового потенциала – это упущенная выгода, а неправильное, неграмотное использование, эксплуатация, пренебрежение к работникам – путь к прямому ущербу.

Управление - есть сознательное воздействие человека на объекты и процессы в целях придания деятельности предприятия коммерческой направленности и получения определенных результатов.

Решение задач полного и рационального использования кадрового потенциала, а также его повышения является сегодня одним из наиболее оправданных направлений кадровой политики предприятия. Многочисленность действующих при этом факторов выдвигает более конкретную задачу их приоритетности и последующего выбора наиболее эффективных управленческих воздействий.

Формирование кадрового потенциала начинается на этапе планирования численности персонала и профессионально-квалификационной структуры коллектива; успех формирования зависит как от качества планирования, так и от региональных особенностей расположения предприятия.

Использование кадрового потенциала в условиях нестабильности экономики России предполагает решение вопросов практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность производства. Это обусловливает актуальность темы проведенного исследования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выявление потенциала организации и степени его использования, а также определение и создание условий, в которых позитивная направленность потенциала используется эффективнее, а негативная перестает проявляться, составляет серьезную задачу для руководителей и кадровых менеджеров организации. На данный момент огромное и достаточно разрозненное количество имеющихся теорий кадрового менеджмента не позволяет выявить и решить данную проблему для конкретного предприятия с учетом его коммерческих особенностей, существующей кадровой политики, географического положения, производственных, материальных и других факторов.

Объектом дипломного исследования является коммерческое торговое предприятие ООО «Айгуль». Предметом стал кадровый потенциал исследуемого предприятия, его формирование и использование на данном предприятии.

Целью дипломного проекта является анализ и выявление проблем формирования и использования кадрового потенциала ООО «Айгуль». В соответствии с поставленными для прохождения преддипломной практики целями сформированы следующие задачи:

* Рассмотреть теоретический аспект формирования и использования кадрового потенциала, методологически определить становление кадровой политики коммерческого предприятия;
* Определить характеристику предприятия и провести анализ основных финансово-экономических показателей коммерческой деятельности ООО «Айгуль», провести стратегический анализ внешней и внутренней среды ООО «Айгуль»;
* Рассмотреть применение основных методов стратегического менеджмента в ООО «Айгуль», выявить миссию и основные цели предприятия;
* Проанализировать показатели использования кадрового потенциала в организации и дать характеристику основных направлений кадровой политики;
* Выявить основные проблемы формирования и использования кадрового потенциала ООО «Айгуль» и разработать методы их решения.

Методической и теоретической основой написания дипломного проекта должны стать соответствующие Федеральные законы РФ, учебные пособия и специальная литература известных российских и зарубежных авторов по обозначенной теме исследования, бухгалтерская (финансовая), статистическая и кадровая отчетности ООО «Айгуль».

Структура отчета о практике состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Определение анализа кадрового потенциала организации

Кадровым потенциалом организации (и любого коллектива) в кадровом менеджменте принято называть кадровый состав, происходящие в данном коллективе процессы и групповые нормы[[1]](#footnote-1).

Кадровый потенциал организации должен анализироваться с целью установления степени обеспеченности кадрами текущих и перспективных задач организации, адекватности персонала задачам и перспективам развития. Исходя из этого, критерии оценки кадрового потенциала и показатели, по которым осуществляется анализ, различны: с точки зрения текущих задач персонал может быть адекватным, с точки зрения перспективы – не соответствовать новому видению организации. Кадровый потенциал должен рассматриваться как общий уровень кадрового обеспечения возможностей существования и развития организации. Если по каждому направлению деятельности организации есть ключевой специалист, а групповой потенциал его команды позволяет надеяться на благополучное решение проблем, это означает, что кадровый потенциал достаточен. Недостаток уровня существенных для успеха качеств персонала хотя бы на одном направлении ставит под сомнение возможность достижения успеха всей организацией. Потенциал каждого работника и группы уникален, поэтому анализ должен носить индивидуальный характер, с учетом специфики стоящих перед исполнителями задач и вытекающих из этого требований. В потенциал организации включаются в качестве компонентов потенциалы ключевых специалистов, руководителей, групп и коммуникативный потенциал межгруппового взаимодействия. Наличие возможно более объективных критериев для оценки адекватности персонала задачам организации – непременное условие анализа кадрового потенциала организации, в противном случае он теряет целесообразность, переходит на рельсы «учета ради учета».

По существу анализ кадрового потенциала – перманентная задача службы управления персоналом. Этот процесс неизбежен на стадии разработки бизнес-плана, в случае принятия решений, связанных с изменениями в бизнесе, структуре организации, при планировании перемещений, при приеме на работу, при проведении аттестации. На основе выработанных критериев пригодности работников к занятию того или иного рабочего места решаются задачи определения путей и источников удовлетворения организации в человеческих ресурсах. Но поскольку дело касается не материальных объектов, а живых людей, в рассуждение принимаются не только экономические факторы, но и психологические, социальные, социально-психологические, а любое решение имеет вероятностный характер.

Регулярно предприятия представляют в органы управления трудовыми ресурсами отчеты о структуре и степени обеспеченности своих потребностей в кадрах, в которых персонал группируется по различным признакам: профессионально-квалификационному уровню, половозрастным характеристикам, уровню образования, стажу работы и т.п. Составление таких отчетов тоже предполагает проведение анализа кадрового потенциала организации. При изменении деловой активности фирмы она должна заблаговременно позаботиться о высвобождающемся или требующемся персонале, сообразуя свои действия с требованиями трудового законодательства. С.В. Шекшня[[2]](#footnote-2) определяет понятие «Статистика человеческих ресурсов» как систему данных о различных сторонах управления персоналом – производительности, издержках на рабочую силу, профессиональном обучении, динамике рабочей силы. В его книге приводится пример такого набора данных о персонале предприятия:

* структура и динамика рабочей силы по категориям занятыз (производственный, непроизводственный и административный персонал, соотношения между ними), по возрасту, по уровню образования, по стажу работы в организации, по полу, по текучести, по коэффициенту мобильности и другим факторам);
* производительность: объем реализованной продукции на одного работника за год, произведенной за один час, объем прибыли на одного работника, объем потерянной производительности и т.д.
* издержки на рабочую силу: общие, доля в объеме реализации, на одного сотрудника, на один производительный час;
* профессиональное обучение: доля сотрудников, прошедших обучение, доля часов на обучение в общем балансе рабочего времени, среднее число часов обучения на одного обученного. Издержки на обучение: общие, на одного обученного, на один час обучения, на одного работника организации, доля на обучение в объеме реализации.

Наиболее полную картину состояния персонала дают периодические аттестации, методология проведения которых направлена на определение потенциала каждого работника, а общие результаты позволяют сделать любые разрезы для получения обоснованных выводов о состоянии и перспективах кадрового обеспечения деятельности фирмы. В процессе аттестации определяются такие качества работника, как профессионально-квалификационный уровень, деловые качества, сложность выполняемой работы и конкретно достигнутые результаты. Каждый показатель представляет собой многофакторную оценку качества и рассчитывается на основе объективных и полученных экспертным методом параметров.

Одним из важнейших терминов оценки кадрового потенциала группы и предприятия в целом является понятие «ключевой специалист». Понятие означает работника столь высокого уровня профессионализма и умения организовать команду, что приобретение его в штат предприятия позволяет руководству не только «закрыть» направление деятельности организации, бывшее до этого неблагополучным, но и снять заботу о нем в будущем. По сути дела, в подчинении руководителя высшего звена должны быть такие ключевые специалисты, способные решать самостоятельно вопросы по своим направлениям и умеющие организовать работу подчиненных, а если нужно, то и набрать команду. Заполнение вакансии ключевого специалиста связано с длительным временем и большими затратами, как правило, окупаемыми. Информация о профессионалах уровня ключевого специалиста не является в нашей стране общедоступной, поэтому найм такого специалиста на работу расценивается как большой успех кадровой службы предприятия. В России как правило ключевые специалисты проходят определенную карьерную лестницу в самой организации, постигают особенности ее работы и систему управления. Ключевой специалист получает возможность организовать труд по своему направлению так, как считает нужным, используя имеющийся персонал или набирая новую команду. По его требованию может быть произведена и структурная перестройка подразделения. Естественно, что он несет полную ответственность за последствия своих решений. Таким образом, прогрессивная кадровая политика предприятия способна удовлетворять потребности в ключевых специалистах, в основном за счет собственного персонала.

1.2 Формирование кадрового потенциала. Подбор и адаптация персонала

Потребность в персонале, как и других видах ресурсов, зависит от многих условий. Поскольку персонал – это особый и самый важный вид ресурсов, а качества сотрудников не поддаются точному измерению, планировать и удовлетворять потребность в персонале намного сложнее, чем в материальных и финансовых ресурсах.

На потребность в персонале влияют обстоятельства, связанные с характеристикой достигнутого уровня развития фирмы и предполагаемого состояния после завершения следующего этапа развития. Этими обстоятельствами могут быть: динамика и прогноз состояния рынка, на котором оперирует организация (перспективы деловой активности и расширения или сужения рынка товаров, услуг фирмы), ее внутренние ресурсы, в том числе человеческие, их развитие (наличие и размер резервов); политика в области производства, персонала и экономики (что обычно предпринимает фирма, какими путями и методами пользуется в этих областях); состояние рынка труда по требующимся профессиям (соотношение спроса и предложения, цена труда) и т.д.

Обычно потребность персонала определяется на стадии подготовки и разработки бизнес-плана. На подготовительной стадии осуществляется согласование перспектив организационно-экономического и производственного развития фирмы, сбор заявок от руководителей на комплектование их подразделений. На стадии разработки бизнес-плана осуществляется увязка его разделов между собой и балансировка по срокам, исполнителям, ресурсам и источникам их поступления. Исходят из оценки факторов, влияющих на потребность фирмы в персонале, разрабатывается кадровая политика фирмы на планируемый период: предстоящие сокращения, набор, в том числе ключевых специалистов, перемещения, повышения квалификации, изменения в системе мотивации и оценки результатов, повышение уровня безопасности труда и т.п.

По рабочим специальностям в основе динамики персонала лежит, как правило, система нормирования труда. На основе норм времени, выработки, обслуживания или трудоемкости планируемого объема производства определяется потребность в рабочих по необходимым специальностям. При этом увязывается средний разряд планируемых к выполнению работ и работников. Нормы времени берутся из отраслевых и республиканских справочников нормативов, либо разрабатываются в самой организации на основании опыта, примеров или расчетным путем. В упрощенном виде численность рабочих-сдельщиков определяется по формуле:

, где

- общая трудоемкость определенного вида работ;

- полный полезный фонд рабочего времени одного работника за год (в среднем 1910 часов);

- коэффициент выполнения рабочими норм выработки.

Число рабочих можно посчитать и укрупненно по следующей формуле:

, где

- планируемый объем выпуска продукции в данном периоде в соответствующих единицах измерения;

- норма выработки продукции на одного рабочего в планируемом периоде в тех же единицах измерения.

Численность служащих в общем случае определяется по формуле:

, где

- годовая трудоемкость нормируемых работ, определяемая в соответствии с типовыми нормами времени и плановым объемом работ либо экспертным путем;

- годовая трудоемкость ненормируемых работ, определяемая в основном экспертным путем.

Поскольку в содержании труда служащих, а особенно специалистов и руководителей велик процент ненормируемых, творческих работ, определять потребность в руководителях затруднительно. Для этого существуют усредненные нормы управляемости (например, по методу Ю.В. Кузнецова[[3]](#footnote-3)). По сведениям этого ученого предлагается следующий перечень факторов, которые должны быть учтены при определении количества подчиненных:

* уровень компетентности руководителя и подчиненных;
* интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными;
* объем работ неуправленческого характера у руководителя и потребность в контактах за пределами подразделения;
* сходства или различия в содержании труда подчиненных (при одинаковой работе допустимое количество подчиненных больше);
* широта новой проблематики в подразделении (доля инноваций);
* уровень стандартизации и унификации управленческих и производственных процедур в организации;
* степень физических различий в деятельности.

На потребность в персонале оказывает влияние организационная структура фирмы: линейная, линейно-штабная, функциональная, программно-целевая, матричная, дивизионная.

Таким образом, факторы, определяющие структуру организации, могут быть как объективными – отражающими специфику производства и применяемой техники и технологии, так и субъективными, отражающими личный потенциал руководителя и его команды.

Особую роль играет подбор ключевых специалистов. Для этого составляется перечень областей знаний, которыми должен владеть претендент на данную должность, затем экспертным путем или на основании предыдущей аттестации устанавливается уровень владения этими знаниями у претендентов на внутреннем рынке труда.

Без обоснованных норм невозможны рациональное разделение труда и кооперация, совершенствование трудовых процессов, оценка деятельности служащих, их материальное стимулирование. Применительно к служащим нормирование заключается в установлении меры затрат труда при выполнении заданного объема работ за определенный период. При этом мера затрат труда может быть выражена либо непосредственно в затратах времени работника требуемой квалификации на выполнение единицы той или иной порученной ему работы, либо косвенно – через численность работников которая необходима для выполнения определенной функции.

Управленческий труд как разновидность умственной деятельности допускает возможность его количественной и качественной оценки на основе создания и использования системы базовых нормативов, отражающих меру затрат и результатов этого труда на уровне первичных элементов.

Базовые нормативы – это расчетные величины, на основе которых разрабатываются укрупненные нормативы, поскольку использование непосредственно базовых нормативов для нормирования конкретных работ зачастую излишне трудоемко.

Базовые нормативы создаются по трем направлениям – восприятию информации, ее переработке и использованию. При определении умственных затрат следует исследовать и разработать зависимость этих затрат от различных образующих норму факторов. Выделяют три типа сложности решаемой задачи – конструктивная (структурная, масштабная), творческая (интеллектуальная) и оперативная. Каждый тип сложности соответствует определенному коэффициенту.

Например, коэффициент творческой сложности устанавливается исходя из следующих условий: если дополнительной информации (подготовки) не требуется или можно ограничиться небольшим анализом, то коэффициент низок; если анализ требуется, но общий подход, принцип, порядок решения установлены, то уровень коэффициента средний; при сложных проблемах, решение которых связано с анализом и синтезом многих неопределенных факторов, то значение коэффициента высокое.

Конструктивная сложность определяется составом и количеством взаимосвязанных частей в решаемой задаче, количеством параметров объекта, степенью их разнообразия и т.п.

Оперативная сложность связана с требуемой точностью принимаемых решений, степенью их регламентации, самостоятельностью, ответственностью, степенью риска, масштабом решения, срочностью.

Коэффициенты устанавливают эксперты.

Служба управления имеет дело с рынком труда и должна учитывать его особенности по различным категориям работников с целью правильного построения кадровой политики и обеспечения потребностей своей организации в персонале при минимальных затратах. Не менее важно знание политики государства в области занятости и трудовых отношений, чтобы учитывать их как факторы и требования внешней среды.

Рынок труда – сфера формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Он неоднороден, существуют многочисленные федеральные рынки рабочих мест, а также региональные и местные рынки. Особенностью современного отечественного рынка труда является наличие многочисленных барьеров, ограничивающих свободное перемещение рабочей силы.

Рынок труда в отличие от прочих обладает спецификой как организационного, так и по специфике товара, что определяет необходимость особого подхода к его исследованию и прогнозированию. Выделяют следующие его особенности:

* Рынок труда имеется не только во внешней среде предприятия (внешний рынок труда), но и внутри его (внутренний рынок труда);
* Носитель рабочей силы – одновременно и объект, и субъект рынка труда, играющий активную роль в установлении условий продажи товара «рабочая сила»;
* С продажей своей рабочей силы ее носитель не утрачивает право на нее, а лишь продает право ее использования;
* В процессе использования товар «рабочая сила» не уничтожается, а постоянно воспроизводится, причем его качества прирастают, а стоимость увеличивается;
* На структуру спроса и предложения на рынке труда влияет большое количество факторов из других областей: законодательство и государственная политика в сфере занятости, технология, наука, цены на другие элементы производства и т.п[[4]](#footnote-4).

Цена рабочей силы – это денежное выражение ее стоимости, отражающей дифференцированный по сегментационным признакам уровень необходимых затрат на воспроизводство рабочей силы с учетом спроса и предложения. Цена труда как экономическая категория дает возможность выразить в деньгах различные его количества, соизмерять количество труда, доставляемое работником, с оплатой. Единица измерения труда – обычно цена часа работы, определяемая на внутреннем рынке предприятия и принимающая форму часовой тарифной ставки[[5]](#footnote-5).

Цель государственной политики в области занятости – приближение к количественному и качественному равновесию спроса и предложения. Выделяют такие методы реализации государственной политики в области занятости:

1. Международное сотрудничество в области разделения труда: создание зон свободного перемещения рабочей силы, миграция по двусторонним соглашениям, миграция с целью обучения.
2. Активная политика в вопросах разделения труда: бюджетное финансирование ряда программ и мероприятий в сфере занятости, стремление к полной занятости, смягчение последствий от сокращения рабочих мест и оказание помощи безработным, профессиональный консалтинг, переобучение, создание институтов помощи в трудоустройстве: агентств, бирж труда, информирование населения о вакансиях и тенденциях на рынке труда.
3. Политика доходов: экономическая политика в области роста заработной платы, цен, увязки минимальной зарплаты и пенсий с прожиточным минимумом, индексация зарплаты и пенсий, тарифные системы, налогообложение фонда оплаты труда предприятия и доходов физических лиц, программы социальной защиты.

Задачами политики предприятия в области занятости является повышение качества трудовой жизни и повышение конкурентоспособности предприятия на рынке труда. Реализация этой политики осуществляется на путях повышения уровня удовлетворенности трудом работников, уровня укомплектованности кадров, средней зарплаты, качества трудовых ресурсов, степени социальной защиты и т.п.

Потребность в персонале может быть удовлетворена как за счет внешнего, так и внутреннего рынков труда. В случае обращения к внешнему рынку труда велика вероятность получения работника с качествами, которые не могут быть выявлены с помощью стандартных методов исследования на стадии приема и в период испытательного срока. Человек может сознательно скрывать свои качества. Появление новичка в коллективе обычно требует длительной взаимной адаптации его с руководителями и коллективом. Дополнительная нагрузка ложится на руководителей и коллег новичка, на технику. Однако свежий взгляд новичка на состояние дел в коллективе может способствовать появлению новых идей и переходу на новый этап развития. При этом не исключена вероятность губительного влияния личности нового работника на социально-психологический климат и работоспособность коллектива: конфликтная личность способна разрушить нормальный коллектив. Чтобы избежать подобных неприятностей, не следует экономить средства на выявление истинных профессиональных и личных качеств новичка, целесообразно прибегнуть к услугам организаций, специализирующихся на подборе персонала, проанализировать и по возможности точно описать набор желательных и нежелательных качеств претендента на вакансию, постараться получить информацию о нем с прежних мест работы.

Избежать эффекта «кот в мешке» позволяет более внимательное использование потенциала собственных работников, о качествах которых известно. Перемещение одного работника обычно вызывает «лавину» перемещений, воспринимаемых персоналом как знак внимания к себе, заботы о развитии. Кадровые ротации и повышение по службе является мощным стимулом. Однако не всегда есть возможность обеспечить потребности в персонале только за счет внутреннего рынка труда. Тем не менее нужно начинать именно с него. Только в случае полной невозможности найти или подготовить работников из числа собственных фирме следует обращаться к внешнему рынку труда.

Если необходимо заполнить вакансию, используя внешний рынок труда, следует подобрать кандидата из числа претендентов (самостоятельно или при помощи специализированной организации). Здесь реализуется подход «человек для работы» (максимально подходящий по личным и профессиональным качествам для данной работы претендент). Если есть намерение использовать внутренний рынок труда, то следует занять позицию «работа для человека» (стремление к такой организации труда, при которой отдача и удовлетворенность трудом у работника будут максимальны).

Экономические убытки от неграмотной работы по отбору и найму персонала очевидны. Поскольку подбор персонала – акт взаимодействия двух больших и сложных систем (организации и персонифицирующих ее людей – с одной стороны, и личности претендента, носителя уникальных профессиональных и личностных качеств – с другой), процесс этого взаимодействия должен рассматриваться с точки зрения научного познания, системного подхода.

Системный подход к процессу подбора персонала может быть реализован и при рассмотрении компонентов обеспечения этого процесса. Целесообразно представить состав и содержание видов обеспечения процесса подбора и найма персонала с позиции системного взаимодействия работодателя и наемного работника. Со стороны работодателя элементы подбора персонала выглядят следующим образом:

* научно-методическое обеспечение: включает разработку оригинальных или использование имеющихся научных методологий методов осуществления процесса подбора персонала, исследование передового отечественного и зарубежного опыта в проведении подбора персонала, выбор инструментария для проверки профессиональных и личностных качеств, проведение исследований рынков труда, коллектива, в котором предстоит работать новичку, и учет особенностей группового взаимодействия; осуществление анализа содержания и условий труда на рабочем месте, разработку профессиограммы и психограммы, должностной инструкции, проекта контракта; анализ закрепляемости и успешности новичков и корректировка требований, методологии, инструментария.
* финансовое обеспечение: включает обоснование, планирование и получение финансовых средств на проведение работ по подбору, составление сметы затрат и контроль за ее исполнением.
* материально-техническое обеспечение: наличие средств организационной техники, получения и обработки информации о людях при проведении привлечения и отбора претендентов.
* организационное обеспечение включает реализацию современных принципов разделения труда, специализацию и кооперацию в службе управления персоналом, организацию ведения информационно-справочного аппарата по рекрутинговым фирмам, другим институтам и рынкам труда по интересующим фирму профессиям.
* правовое обеспечение включает основательную правовую базу под все действия, связанные с персоналом: знания законодательства о труде, общероссийских классификаторов должностей и профессий, тарифно-квалификационных справочников и других документов вышестоящих организаций по кадровым вопросам и строгое следование им в повседневной деятельности.
* информационное обеспечение: получение всей возможной информации о претенденте, сбор информации об особенностях рабочего места и рабочего коллектива, формализация информации с целью возможности ее сопоставления и проверки, выявления качеств.
* кадровое обеспечение: наличие квалифицированных кадров в самой службе управления персоналом, которые в состоянии провести весь перечисленный спектр работ, включая все виды обеспечения процесса подбора, рекрутирование, интервьюирование, использование текстового материала, разработку научно-методического обеспечения и т.д.

Типичные процедуры, предшествующие принятию решения о приеме на работу согласно данным работы Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова приводятся в таблице 1.1.

Типичные процедуры процесса принятия решения о приеме на работу

Таблица 1.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование этапа | Кто проводит | Цель этапа |
| 1. Предварительная отборочная беседа с претендентом | Специалист службы УП | Предварительное выявление качеств работника, особенностей его самопредставления, поведения, внешности |
| 2. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты | Претендент | Представление информации о своем профессиональном и жизненном пути и уровне подготовки к работе |
| 3. Беседа по найму (опросный лист или свободное интервью) | Специалист по найму | Составление профессионального мнения о степени пригодности претендента к работе, ознакомление претендента с будущей работой |
| 4. Тестирование профессиональных качеств (приемочные испытания) и личностных качеств | Специалист по тестированию (психолог, проф. эксперт) | Изменение профессиональных и личностных качеств претендента |
| 5. Проверка отзывов и рекомендаций, сведений, предоставленных претендентом о себе | Специалисты службы УП | Получение экспертной оценки добросовестности и честности претендента и других его качеств |
| 6. Медицинский осмотр | Претендент | Выявление психофизиологических качеств претендента |
| 7. Принятие решения о приеме на работу и условиях найма | Руководитель |  |

Следует заметить, что оценка потенциала не должна строиться на использовании только одного метода, а должна опираться на комбинацию различных методов.

Для продуктивной работы новичка в коллективе, необходима адаптация, суть которой во взаимном приспособлении человека и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной. Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от:

* степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах);
* их направленности на взаимную адаптацию;
* степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения;
* наличия системы помощи в адаптации.

В современных условиях организация предъявляет жесткие требования к новичку в части сроков адаптации, иногда вообще не отводя времени на этот этап. В то же время от успеха адаптации зависит последующая отдача и стабильность положения работника в организации, его отношение к труду. В течение жизни человеку часто приходится адаптироваться: смена места учебы, работы, рабочего места, состава коллектива, изменение состояния здоровья, семейного положения и т.д. При этом процесс адаптации двусторонний, т.е. взаимодействие: как новичок приспосабливается к новым трудовым и психологическим факторам, так и трудовая группа, руководство приспосабливаются к новичку, отводят ему ту или иную социальную роль, устанавливают статус, включают в систему взаимодействия, иногда производят ролевое перераспределение в группе.

Социологи различают три взаимосвязанных аспекта трудовой адаптации[[6]](#footnote-6):

1. Профессиональный аспект заключается в овладении умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеству, требуемых новым рабочим местом, таких как ответственность, деловитость, внимательность. Зачастую работник должен приобрести и контекстуальные навыки, определяемые особенностями организации и разделения труда, применяемым оборудованием и технологией. Объективными факторами успешности и скорости профессиональной адаптации могут служить имеющаяся у работника квалификация, образование и опыт, а субъективными – отношение его к профессии, ожидания, связанные с новым рабочим местом. Важную роль играет и политика предприятия в вопросах управления персоналом, наличие программ и механизмов, обеспечивающих поддержку новичку, например, наставничество.
2. Психофизиологический аспект трудовой адаптации связан с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда. Основным объективным показателем динамики этого процесса является степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время смены, а субъективными – оценка работником самочувствия, условий труда, его тяжести.
3. Социально-психологический аспект адаптации на производстве связан с включением работника в систему взаимоотношений коллектива, освоением его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа. Динамику этого процесса определяют личностные свойства работника, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень притязаний, степень совпадения культур прежнего и нового коллективов. Способствует ускорению адаптации грамотное руководство, заботящееся о сплочении коллектива и знающее как этого добиться.

Грамотная, основанная на четком представлении о требуемых и предъявляемых качествах работников профориентационная и адаптационная деятельность службы управления персоналом способствует прохождению этого этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями. Определены факторы экономической и социальной эффективности мероприятий по адаптации работников. Немецкие специалисты[[7]](#footnote-7) установили, что вероятность несчастного случая на производстве намного выше у новичка, чем у опытных рабочих. А несчастный случай в свою очередь имеет значительные материальные и социальные последствия. Кроме этого фактора, исследования показали, что новички чаще опытных работников увольняются с предприятия: наибольший удельный вес среди уволившихся по собственному желанию составляют работники, не проработавшие и полугода.

Здесь уместно определить отрицательные факторы излишней текучести персонала, солидную долю в которой занимают как раз новички, у которых возникли проблемы в период адаптации.

На скорость и эффективность трудовой адаптации влияет ряд организационно-экономических и социальных факторов, являющихся объективными по отношению к работнику. Это неблагоприятные условия труда, монотонность, чрезмерная интенсивность труда, несбалансированность прав и обязанностей, нечеткость распределения прав и обязанностей между работниками, завышенные нормы времени, выработки, обслуживания, управляемости, нерациональность структуры управления, несоответствие квалификации работника требованиям рабочего места, необеспеченность труда ресурсами, несовершенство системы оплаты труда и стимулирования, нарушение принципа справедливости и др.

В современных условиях функции контроля за процессом адаптации возлагаются на службы управления персоналом, линейных руководителей, профсоюзную организацию. Процесс адаптации касается не только молодых, но и всех других категорий работников, у которых часто меняется рабочее место, коллектив, жизненные обстоятельства. Поэтому процесс адаптации в случаях любых изменений у работников заслуживает контроля и организации. Таким образом, подбор и адаптация персонала являются важнейшим условием формирования кадрового потенциала организации.

1.3 Мотивация развития работников организации

Побуждаемые потребностями, движимые мотивацией работники ищут такие виды деятельности, которые бы в наибольшей степени соответствовали их ожиданиям. Эти поиски и ожидания постоянно корректируются внешней средой, условиями достижения желаемого, изменяющимися обстоятельствами, стимулирующими воздействиями, самооценкой работника. По сути, стимулирование и мотивация труда со стороны предприятия должны предлагать работнику такие формы удовлетворения потребностей, которые были бы в пределах возможности предприятия, способствовали бы проявлению такого трудового поведения, которое требуется предприятию, и в то же время, соответствовали ожиданиям работника.

Все теории мотивации указывают на динамичность диспозиции мотивов, на неодинаковость структуры мотивационного ядра личности, на подверженность мотивации влиянию многих факторов внешней среды и динамических процессов развития личности. Отмечено наличие неких общечеловеческих тенденций в изменениях фундаментальных основ потребностей, однако эти тенденции значительно модифицируются при переходе на уровень конкретного человека.

Например, по теории Иванцевича и Лобанова[[8]](#footnote-8), юности (возраст 25-30 лет) свойственно стремление к утверждению, ранней взрослости (возраст 30-45 лет) – к продвижению, взрослости (45-65 лет) – к сохранению.

Удовлетворение многих потребностей и исполнение ожиданий связано непосредственно с содержанием труда, поскольку труд занимает важнейшее место в жизни человека, которому небезразлично, чему он посвящает большую часть жизни. Удовлетворение потребностей зачастую связано с занятием той или иной ступени в иерархии управления, того или иного рабочего места, где содержание, условия, стимулирование труда предпочтительнее. Та или иная должность может представляться человеку как показатель удовлетворения потребности в причастности, успехе, уважении, во власти, в самореализации и т.п. Браться за решение проблем, связанных с перемещением работников, можно, если принимать во внимание следующие обстоятельства:

* потребности и мотивация работников к труду индивидуальны;
* некоторые группы, команды могут быть для отдельных работников референтными, членство в них само по себе может восприниматься как стимул, соответствующий потребности в причастности;
* потребности предприятия не всегда совпадают с ожиданиями и потребностями работников;
* возможности предприятия не безграничны;
* сотрудничество администрации и работников в решении проблем стимулирования трудового поведения и мотивации работников – необходимое и постоянное направление деятельности службы управления персоналом;
* трудовые перемещения являются мощным фактором стимулирования и удовлетворения потребностей работников.

Система материального и морального стимулирования труда представляет собой совокупность мер, направленных на повышение деловой активности работающих и как следствие – повышение эффективности труда на производстве и его качества. Стимулирование труда как метод управления дополняет административно-правовые методы управления, побуждая работников и их коллективы работать больше и лучше, чем это предусмотрено трудовыми соглашениями. Стимулы могут быть материальными и нематериальными, а сочетание материальных и моральных стимулов является одним из важнейших принципов стимулирования. В составе материальных можно выделить денежные и неденежные стимулы, в составе нематериальных \_ социальные (престижность труда, возможность роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самореализации и самосовершенствования). Выделяют следующие основные формы стимулирования работников предприятия:

1. Заработная плата, характеризующая оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия (абсолютная величина и соотношение с уровнем оплаты других работников предприятия). Она должна быть сопоставима с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона и конкурентоспособна. Заработок работника определяется в зависимости от его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включает различные доплаты, надбавки и премии. Доплаты и компенсационные надбавки учитывают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от работника. Надбавки и доплаты выполняют стимулирующие функции, отражают производственные результаты деятельности работника и носят стабильный характер. Премии предназначены для стимулирования работников на достижение какого-то определенного результата и носят изменчивый характер.

2. Социальные выплаты, включающие субсидированное и льготное питание, продажу собственной продукции предприятия работникам со скидкой, оплату расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, оплату больничных листов сверх определенного уровня, страхование здоровья работников и членов их семей за счет фирмы и др.

3. Нематериальные (неденежные) льготы и привилегии персоналу, в том числе предоставление права на скользящий, гибкий график работы, предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе, более ранний выход на пенсию и т.д.

4. Дивиденды по акциям фирмы (участие в акционерном капитале предприятия) и участие в прибылях.

5. Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост. Привлечение работников к управлению предприятием также повышает их мотивацию, поскольку в данном случае решается проблема отчуждения от предприятия. Всемерное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников.

6. Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива. Образование различных неформальных функциональных групп работников (например, кружки качества), участие в которых формирует чувство непосредственной при частности к делам предприятия. Моральное поощрение работников.

7. Продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации.

Данные мероприятия по повышению мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал предприятия и повысить его конкурентоспособность на рынке.

Заработная плата является формой вознаграждения за труд и важным стимулом работников фирмы, выполняя воспроизводственную, стимулирующую (мотивационную), социальную и учетную функции. Воспроизводственная функция заключается в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы, стимулирующая (мотивационная) - направлена на повышение заинтересованности работников в развитии производства, социальная - способствует реализации принципа социальной справедливости, учетная - характеризует меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

Общий уровень оплаты труда на фирме может зависеть от следующих основных факторов:

* результатов хозяйственной деятельности предприятия;
* кадровой политики предприятия;
* стоимости жизни (потребительской корзины);
* уровня безработицы в регионе, области, среди работников соответствующих специальностей;
* влияния профсоюзов, конкурентов и государства и др.

На разных предприятиях действуют свои системы оплаты и стимулирования труда. Существуют принципиальные отличия в построении схем вознаграждения на мелких и крупных фирмах. В частности, большинство мелких фирм имеют ограниченные возможности в предоставлении внутри фирменных льгот. Обычно не существует дополнительного пенсионного страхования (помимо государственного), нет четко обозначенных путей развития карьеры в пределах фирмы, а стимулирование осуществляется в основном за счет «конкурентоспособного», Т.е. достаточно высокого, уровня основной заработной платы. Работников мелких предприятий привлекает сама возможность получения работы, более высокая степень самостоятельности, возможность приобрести опыт, требующийся для получения работы в солидных фирмах. Крупные фирмы располагают большими возможностями в построении более гибких систем вознаграждения. С этой целью они применяют «толстые» пакеты дополнительного внутрифирменного социального страхования, льгот, а также участия в собственности, обеспечивающих «привязку» интересов персонала к фирме.

В основу организации оплаты труда на фирме могут быть положены следующие основные принципы:

* формы материального вознаграждения должны быть конкурентоспособны относительно форм вознаграждения других организаций;
* учет размера минимальной оплаты труда, установленной государством;
* обеспечение социальной защищенности работников организации с помощью государственных и внутрифирменных гарантий труда;
* осуществление оплаты по конечным результатам производства и в зависимости от количества и качества затраченного труда;
* дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника, условий труда, отраслевой и региональной принадлежности предприятия, обеспечение рациональных соотношений в оплате сложного и простого, умственного и физического труда;
* систематическое повышение реальной заработной платы, т.е. превышение темпов роста номинальной заработной платы над темпами инфляции;
* превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

Рациональная организация оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынках труда и готовой продукции, необходимую рентабельность и прибыльность продукции. Цель рациональной организации оплаты труда - обеспечение соответствия между его величиной и трудовым вкладом работника в общие результаты хозяйственной деятельности предприятия, т.е. установление соответствия между мерой труда и мерой потребления.

Характер и формы трудовых перемещений зависят от макроэкономических, политических, социальных, внутрифирменных и индивидуальных условий. Их анализ непрост, особенно если прогнозировать динамику факторов общественно-экономической формации, государственного устройства, степени развития гражданского общества, престижности той или иной профессии, специальности, работы; особенностей этапа развития предприятия и индивидуальных особенностей работника. Все эти обстоятельства превращают процесс перемещений в сложное социально-экономическое явление.

Для системы кадрового резерва, разработанной в России в 90-х гг. положительным моментом была плановость мероприятий, обеспеченность ресурсами, а отрицательным – отсутствие индивидуального подхода, игнорирование потенциала работников, однобокость оценок, формализм, преобладание таких критериев отбора на повышение как личная преданность и идеологическая надежность. Тем не менее, ряд методологических разработок того времени представляются приемлемыми и в период рыночной экономики. Это прежде всего относится к системе профессионально-квалификационного продвижения работников. Для рабочих предусматривались такие формы продвижения:

* внутрипрофессиональное (повышение разряда, мастерства, освоение смежных профессий);
* межпрофессиональное (освоение более сложной профессии, переход на другую профессию);
* линейно-функциональное (переход на должность звеньевого или бригадира);
* социальное (переход на должность инженерно-технического работника).

Для каждого рабочего предлагается в данном случае разработать индивидуальный прогноз профессиональной пригодности. Таким образом, можно заметить, что проблема личностных качеств не поднимается и не учитывается.

Что касается западных разработок по данной тематике, в некоторых компаниях Европы накоплен положительный опыт планирования карьеры специалистов и руководителей, которое основывается на полной информированности работников относительно перспектив перемещения. Эта система подразумевает солидную предварительную работу по разработке ранговых квалификационных характеристик рабочих мест, их квалификационных оценок и изучению мнения работников об имеющихся и желаемых полномочиях. В этом подходе интересен широкий набор уровней квалификации в рамках одной специальности, открывающий человеку более глубокие перспективы профессионального роста и продвижения (несколько ступеней карьеры). Каждое рабочее место отличается от другого некоторыми функциями, правами, ответственностью и размером вознаграждения. Как правило, одна вакансия, открывающаяся на предприятии, позволяет осуществить целый ряд перемещений, создавая тем самым стимул к повышению эффективности каждого члена коллектива, повышая уровень доверия к собственной организации, к ее руководству, способствующему развитию, продвижению, реализации потенциала персонала.

Одним из важнейших элементов использования кадрового потенциала предприятия является необходимость постоянно оценивать достижения, результаты деятельности трудовых коллективов и отдельных работников, соотнося их с нормативами, предыдущим уровнем или используя мнение компетентных экспертов. Поэтому постоянным видом деятельности кадровой службы предприятия является анализ результатов, достигнутых организацией в целом и всех объектов – субъектов фирмы в отдельности (подразделений, групп, работников), а также анализ причин, вызвавших те или иные отклонения от ожидаемых результатов. Положительные тенденции позволяют утвердиться в правильности ранее принятых решений, достаточно высокой адекватности моделей поведения, а отрицательные указывают на неадекватность модели, неэффективность решений и побуждают к совершенствованию принципов и методов управления персоналом.

Ключевую роль в этом процессе играет система оценки конечных результатов деятельности, выработки принципов и подходов к подбору критериев оценки их уровня. Для службы управления персоналом речь идет о тех составляющих системы управления персоналом, в которых проявляются субъективные элементы, интересы сторон, особенности взаимодействия.

В том, как сформулированы и определены цели деятельности коллективов и работников, отражается культура организации, видение ею своих перспектив, ее отношение к персоналу, а также принципы организации труда и построения коммуникаций.

В условиях грамотного построения системы оценки конечных результатов, как правило, удается увязать интересы организации трудовых коллективов и работников, разработав систему сквозных показателей. Один из них разработан в США. В его основе – единство критериев оценки конечных результатов для всех субъектов организации – от уровня предприятия в целом до рабочего места, обеспечивающее увязку целей, интересов всех субъектов – работников, групп, организации.

Подход сформулирован американским специалистом в области управления П. Друкером[[9]](#footnote-9), который выделил семь групп критериев результативности управления. Единство критериев позволяет обеспечить и единство деятельности всех в направлении достижения общих целей. Категории показателей таковы:

1. Действенность. Достижение цели. Получение нужных вещей: а) вовремя (своевременность); б) с нужными свойствами (качествами); в) в нужном количестве. Производимая продукция должна найти потребителя и удовлетворить спрос в полной мере и без претензий со стороны потребителя.
2. Экономичность. Соотношение ресурсов, которые следовало потребить при производстве продукции, и фактически потребленных ресурсов.
3. Качество. Пригодность для использования, своевременность, наличие определенных признаков, особенно таких, как удовлетворенность потребителя.
4. Производительность. Это коэффициент, равный отношению измерителя действенности к измерителю экономичности: количество продукции к количеству потребленных ресурсов (включая трудовые), количество с учетом качества или своевременности выпуска к количеству ресурсов и т.п. Часто применяются и относительные показатели, выражающие темпы изменения параметров.
5. Качество трудовой жизни. Реакция людей на условия труда в организационных системах: удовлетворенность трудом, чувство безопасности, уверенность работников и т.д.
6. Нововведения (инновации). Творческий процесс приспособления продукции, услуги, процесса, структуры к внешним и внутренним требованиям, запросам, изменениям. Поддержание пригодности продукции с точки зрения потребителя, а также уровень инновационного поведения работников.
7. Прибыльность. Мера или совокупность мер, характеризующих взаимосвязь между финансовыми ресурсами и характером их использования: соотношение доходов и издержек, прибыль на активы, прибыль на инвестиции и т.д.

Система оценки результатов деятельности работников должна учитывать специфику труда на каждом рабочем месте по наиболее существенным параметрам, включать стандарты и критерии оценки результативности, порядок установления оценки и расчета оценочных баллов, организацию процесса аттестации и меры, принимаемые по ее результатам. Система аттестации должна быть гласной, а ее результаты закрытыми для широкого круга работников.

В большинстве случаев аттестация работников по данным критериям производится анализом по методу экспертных оценок. Одна из сложных методических проблем – определение состава экспертов, правомерных высказать компетентное мнение о тех или иных качествах. Одним их подходов к решению этой проблемы является «360° аттестация», то есть сотрудник оценивается всесторонне: руководителем, коллегами, подчиненными[[10]](#footnote-10).

На подходы и организацию процесса аттестации работников существенно влияют элементы корпоративной и национальной культуры.

Для установления оценки используются различные методы: опросные листы с закрытыми или полуоткрытыми вопросами, графические шкалы рейтинга работников, анкеты различных типов, методы наблюдения за работниками (особенно в критических ситуациях), методы классификации, попарного сравнения качеств, управления по целям. Последний связан с постановкой перед сотрудником конкретных измеряемых и развивающих целей, что делается в сотрудничестве начальника и работника, с последующей оценкой достижения целей.

Методы организации и проведения бесед с работниками в процессе их аттестации подбираются с учетом индивидуальности работника, уровня предварительной оценки его качеств и достижений, рейтинга работника.

Обучение персонала также имеет целью повышение адекватности качеств рабочей силы требованиям рабочих мест, обеспечение развития работников и более эффективное использование их потенциала, расширение кругозора и повышение удовлетворенности трудом, обеспечение продвижения по службе, задействование факторов интереса к труду, обеспечение потребности предприятия в кадрах за счет внутреннего рынка труда.

Профессиональное обучение персонала предприятия связано с необходимостью обеспечения максимального соответствия способностей и возможностей работника характеру и содержанию работы, а также с необходимостью максимального использования и развития всех его способностей. Занятые на производственных предприятиях работники постоянно находятся в процессе обучения, поскольку появляется новое оборудование, применяются новые технологические процессы, осуществляется реорганизация производства и управления и т.д.

Основными причинами, обусловливающими необходимость профессионального обучения и переподготовки персонала, являются:

* недостаток квалифицированной рабочей силы на национальном или региональном уровне;
* увеличивающаяся стоимость рабочей силы ка важнейшего производственного ресурса;
* конкуренция, требующая сокращения затрат и более эффективного использования трудовых ресурсов;
* технологические изменения, предполагающие овладение новыми знаниями и переподготовку работников;
* появление новых производственных процессов;
* укрупнение производства, требующее новых навыков управления и координации деятельности внутренних подразделений предприятия;
* подготовка к занятию новой, более высокой должности;
* развитие потенциала работников;
* рост объема производства и реализации продукции;
* социальная ответственность предприятия за своих работников.

Выделяют две основные формы обучения персонала - внутрипроизводственную (непосредственно на рабочем месте) и внепроизводственную. Внутрипроизводственное обучение осуществляется в процессе работы непосредственно на рабочем месте. Эту форму подготовки отличают тесная связь с повседневной деятельностью предприятия и его внутренних подразделений, оперативность и более низкие затраты. Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются производственный инструктаж, направленное приобретение опыта, смена (ротация) рабочего места, делегирование части функций и ответственности и др.

Обучение вне рабочего места (внепроизводственное обучение) связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от выполнения служебных обязанностей, однако зачастую является более эффективным за счет проведения занятий опытными специалистами, использования современного оборудования и информации. Как правило, методы профессиональной подготовки вне рабочего места предназначены прежде всего для приобретения теоретических знаний, обучения решению проблем, принятию решений и др.

В процессе обучения следует выделять образование, подготовку и профессиональное развитие кадров. Образование связано с получением теоретических знаний и осуществляется в школах, высших и средних специальных учебных заведениях; подготовка связана с использованием и применением знаний к той или иной конкретной работе, а профессиональное развитие кадров - с повышением уровня (степени) овладения приемами и навыками применительно к конкретной профессии.

На большинстве крупных российских предприятий руководство подготовкой и повышением квалификации кадров возлагается на главного инженера. В его подчинении находятся отделы или бюро технического обучения или отдельные работники, выполняющие аналогичные функции, а также соответствующие учебные подразделения (курсы, школы, учебно-производственные комбинаты и др.). Специалисты по техническому обучению имеются и в крупных цехах. Кроме того, значительную работу по обучению персонала осуществляют линейные руководители предприятия, особенно мастера и старшие мастера.

Обучение, подготовка и переподготовка кадров на предприятии осуществляются с учетом категорий и групп работающих. Обучение рабочих на производстве является преобладающей формой их подготовки. Обычно выделяются три основных вида подготовки: подготовка новых рабочих (ранее не имевших профессий), переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям (в случае их высвобождения, расширения их профиля или потребностей производства) и повышение квалификации (последовательное совершенствование профессиональных знаний и навыков по имеющейся профессии). При этом подготовка осуществляется обычно по курсовой, групповой и индивидуальной системам обучения.

Обучение служащих на производстве осуществляется в форме самостоятельной работы, для чего на предприятиях создаются библиотеки и бюро технической и экономической информации, а также в вечерних высших и средних специальных учебных заведениях и на специальных курсах по тем или иным проблемам управленческой деятельности. В процессе обучения работников предприятия применяются и такие способы и методы обучения, как инструктаж, использование тренажеров, ролевые игры, изучение прецедентов, лекции, дискуссии, фильмы и телепередачи, ротация кадров, создание кадрового резерва.

Повышению уровня коммуникативной компетенции, умения общаться способствуют методы социально-психологического обучения и коррекции личности. Применение этих методов и его диагностика является прерогативой специалистов высокого класса – социологов и психологов.

Широко применяются методы обучения общению, повышению уровня коммуникативной компетенции, дискуссионные (групповая дискуссия, анализ конкретных ситуаций морального выбора), игровые, социально-психологический тренинг, психодрама, транзактный анализ, сенситивный тренинг (тренировка межличностной чувствительности). По сути это методы групповой терапии.

Современные методы психологической коррекции личности увязаны с различными научными направлениями: психоанализом (исследование подсознательного источника конфликта, невроза, неадекватного поведения), бихевиоризмом (отучение от «дурных привычек» и восстановление привычного поведения), когнитивистским направлением (изменение восприятия проблем, трудностей), гуманистическим направлением (пробуждение собственных сил для поиска выхода из сложной психологической ситуации). Диагностика психических состояний, применение методов обучения общению выходит за рамки традиционных функций по управлению персоналом и требуют участия профессиональных специалистов, а значит связаны с дополнительными затратами для предприятия, однако это позволит наладить атмосферу коллектива, ускорить адаптацию новых сотрудников, повысить трудоспособность и эффективность мотивации труда.

1.4 Социальная защита персонала. Обеспечение условий и охраны труда

Исключительно важным элементом в деятельности служб управления персоналом является обеспечение социальной защиты работников предприятия, реализация идей социальной справедливости в рамках организации, удовлетворение более широкого круга потребностей, нежели просто материальное обеспечение. Социальная защита персонала позволяет организации представить себя коллективным членом сообщества, продемонстрировать понимание социальной ответственности и нужд своих работников, стремление гибко реагировать на разнообразные их потребности, обеспечивая тем самым атмосферу сотрудничества, взаимопонимания, являющуюся залогом эффективного взаимодействия в организации. Конечно, не во всем и не всегда организация может обеспечить удовлетворение потребностей своих сотрудников, но стремление к этому и реализация этого стремления обычно высоко ценится коллективом и вызывает позитивное отношение к фирме и ее руководству. Кадровая политика, элементом которой является социальная защита персонала, - показатель внутренней этики организации, составляющая имиджа фирмы.

Невзирая на имеющиеся различия в интересах, основу взаимоотношений организации и персонала составляет партнерство в достижении совместных целей, сотрудничество и взаимопонимание.

Предприниматели, в первую очередь, заинтересованы в извлечении максимальной прибыли, налаживании нормальных рыночных отношений (в том числе и при купле-продаже рабочей силы), развитии экономических связей. Государственные органы стремятся к преодолению кризиса в экономике и социальных отношениях, используя для этого те ресурсы, которыми располагают. Главной задачей профсоюзов становится отстаивание прав и интересов наемных работников перед предпринимателями и государством. Содержанием социального партнерства являются наиболее существенные для трудящихся судьбы экономических реформ, положения в обществе, вопросы труда, его оплаты, занятости и другие социально-экономические проблемы. При возникновении коллективных трудовых конфликтов социальное партнерство служит их урегулированию, решению выдвигаемых при угрозе и проведении забастовок вопросов. Формами социального партнерства являются взаимные консультации, переговоры, достижение согласия и заключение коллективных договоров, соглашений.

Социальное партнерство - одновременно и метод согласования различных социально-групповых интересов, урегулирования конфликтов между ними, и система институтов, процедур такого согласования - урегулирования, и цель этой системы. Социальное партнерство - проявление социального мира и средство его достижения. Идеологической и теоретической основой его является признание:

* необходимости существования в обществе разных социальных групп со своими специфическими функциями;
* объективности различий и конфликта их интересов, борьбы между социальными группами;
* возможности ввести эту борьбу в цивилизованные рамки и добиться ее конструктивного исхода в виде взаимоприемлемого и отвечающего перспективным задачам общественного развития компромисса.

Основными направлениями социального партнерства являются:

* заключение коллективных договоров и соглашений;
* участие в управлении, определяемое как законами и иными государственными актами, так и соглашениями (производственная демократия);
* финансовое участие, т.е. участие в собственности и доходах (экономическая демократия);
* осуществление примирительных процедур при разрешении коллективных трудовых конфликтов, формирование арбитражных органов на трехсторонней (работодатели, работники и представители государства или независимые посредники) основе;
* участие представителей этих трех сторон в управлении фондами социального обеспечения и страхования.

Охрана труда – система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Условия труда – совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. На формирование и изменение условий труда влияет множество факторов, объединенных в три группы:

1. Социально-экономические:

- нормативное и законодательное регулирование социально-экономических и производственных условий труда (продолжительность рабочего времени и режимы труда и отдыха, санитарные нормы и требования, система контроля за соблюдением действующих законов, требований и правил в области условий труда);

- социально-психологические факторы, характеризующие отношения работника к труду и его условиям, психологический климат в коллективе, эффективность применяемых льгот и компенсаций за работы, неизбежно связанные с неблагоприятными воздействиями.

1. Организационно-технические:

- средства труда (производственные здания и сооружения, санитарно-бытовые устройства, технологическое оборудование, инструменты, приспособления, в том числе обеспечивающие техническую безопасность труда);

- предметы и продукты труда (сырье, материалы, заготовки, полуфабрикаты, готовые изделия);

- технологические процессы (физические, механические, химические и биологические воздействия на обрабатываемые предметы труда, способы их транспортировки и хранения и т.д.);

- организационные способы производства, труда и управления (уровень специализации производства, его масштабы и массовость, сменность работы предприятия, прерывность и непрерывность производства, формы разделения и кооперации труда, его приемы, применяемые режимы труда и отдыха в течение рабочей смены, недели, года, организация обслуживания рабочего места, структура предприятия и его подразделений соотношение функционального и линейного управления производством и др.).

1. Природно-естественные – факторы, имеющие особое значение при формировании условий труда в добывающей промышленности, сельском хозяйстве, на транспорте, в строительстве и т.д.

Существуют два взаимодополняющих психофизиологических подхода к интегральной оценке условий труда:

- профессиографический: изучение содержания трудового процесса результата труда, основывается на поэлементной оценке совокупности условий труда;

по степени тяжести и напряженности: учет физиологических, психофизиологических показателей, динамики работоспособности и утомления, отражающих в той или иной мере реакцию организма на рабочую нагрузку.

Тяжесть труда – характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы (сердечно-сосудистую, дыхательную и др.).

Напряженность труда означает значимую для человека ситуацию, является индикатором соответствия средств и условий деятельности возможностям человека, характеризуется степенью активизации функций, обеспечивающих деятельность, нервно-психическими затратами на нее и является одной из характеристик, составляющих тяжесть труда.

Таким образом, условия труда – это совокупность взаимосвязанных психофизиологических, санитарно-гигиенических и эстетических факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность работников предприятия в процессе осуществления производственной деятельности. Они определяются особенностями производственных процессов, применяемого оборудования и технологии, тяжестью и напряженностью труда, воздействием внешней среды на организм работников, режимом труда и отдыха, а также психологическим климатом в коллективе. В соответствии с действующими санитарно-гигиеническими критериями оценки условия труда подразделяются на четыре класса: нормальные, допустимые, вредные и опасные (экстремальные).

Неблагоприятные условия труда вредно отражаются на здоровье работников и могут привести к потерям рабочего времени в связи с заболеваниями. Улучшение условий труда обеспечивает сохранение здоровья работников, снижение их заболеваемости и исключение производственного травматизма, повышение производительности труда и качества работы.

В целях совершенствования, облегчения условий труда на предприятии необходимо специально разрабатывать и реализовывать мероприятия по уменьшению влияния вредных воздействий на организм работников, соблюдению санитарных норм, обеспечению благоприятной производственной обстановки, соблюдению рациональных годовых, недельных и внутрисменных режимов труда и отдыха, техники безопасности и экологических характеристик производства.

1.5 Оценка использования кадрового потенциала и эффективности деятельности кадровой службы

К оценке использования кадрового потенциала и эффективности деятельности кадровой службы относится весь комплекс работ, связанных с управлением людьми на производстве. К функциям службы управления персоналом на предприятии, связанным с формированием и использованием кадрового потенциала предприятия относятся:

* анализ содержания труда персонала как вид деятельности, обеспечивающий получение научно-методической базы для реализации всех остальных элементов системы управления персоналом, способствующий созданию системы обоснованных требований рабочего места к работнику.
* планирование и прогнозирование потребности в персонале и определение источников ее удовлетворения. Потребность в персонале должна быть увязана с перспективами развития организации, поскольку процесс привлечения качественных работников длительный. Он связан с подготовкой, переподготовкой, инвестициями, анализом внутреннего и внешнего рынка труда. Преимуществами должны пользоваться собственные работники предприятия, и только в крайнем случае следует обращаться к внешнему рынку. Использование внутренних резервов демонстрирует работникам заботу организации об их развитии, продвижении, удовлетворении потребностей в росте, формирует чувство благодарности и является мощным стимулом повышения отдачи. Кроме того, своих работников администрация знает достаточно хорошо, их качества подтверждены делом, совместной работой, а не какими-то тестами и рекомендациями. Поэтому прогнозировать их поведение легче;
* подбор персонала. Этот процесс предусматривает разработку и реализацию программ приемочных испытаний и испытаний в период испытательного срока, основанных на научно обоснованных требованиях.
* адаптация. Этот процесс должен восприниматься как многоплановый, сложный. Затраты на разработку и реализацию программ ускорения производственной, психофизиологической и социальной адаптации окупаются за счет снижения сроков выхода новичка на уровень полноценного работника. Сам же новичок заинтересован в быстром и безболезненном вхождении в чужую для него производственную и социальную среду Помощь в этот период наставника, специалистов службы управления персонала, линейных руководителей надолго сохранится в его памяти,
* профориентация. Постоянное образование вакансий на крупном предприятии, уникальность каждого работника и динамика их развития приводит к несоответствию между возможностями и ожиданиями работников и требованиями занимаемых ими рабочих мест. Работа на внутреннем рынке труда предприятия предполагает постоянное уточнение требовании рабочих мест, качеств работников и их пожеланий относительно своих перспектив;
* планирование карьеры и развития. На основе параметрических описаний требований рабочих мест, качеств работников и их пожелании разрабатываются индивидуальные программы развития потенциала работников и организация повышения уровня их профессионализма. Особого внимания требуют процессы развития креативности, творческого поведения работников, создания на предприятии атмосферы творчества. Работник, имеющий индивидуальный план карьеры, прочно связан судьбой организации и стремится сделать как можно больше, чтобы оправдать возлагаемые на него надежды и расходуемые ресурсы;
* анализ факторов, определяющих поведение, причин возникающих противоречий и споров, корректировка поведения, урегулирование конфликтов. Эта деятельность связана с мониторингом социальнопсихологического климата коллектива, исследованием социально-психологических факторов снижения продуктивности групп и отдельных работников, формированием эффективных команд, заботой о формировании и воспроизводстве культуры организации;
* мотивация и стимулирование (в особенности творческого отношения к труду, развития потенциала работников). Исследование постоянно меняющихся диспозиций мотивов поведения позволяет определить направления стимулирования, приводящие к наибольшей отдаче. Этим создается предпосылка для минимизации затрат на стимулирование при повышении его эффективности. Формирование атмосферы творчества требует решения множества проблем: как обеспечить доверие работников к предприятию и связь целей организации и личных целей работников, как побудить работников постоянно размышлять над улучшением результатов, не успокаиваться на достигнутом, видеть и решать проблемы, заниматься саморазвитием и т. п.
* Обучение. Это и повышение квалификации, и переквалификация, и повышение уровня общего образования как залог развития личности, роста потенциала. Специальной проблемой является выбор места и формы обучения. Как правило, более образованный работник способен принести больше пользы.
* Разработка системы оценок результатов деятельности трудовых коллективов и отдельных работников, нацеливающих их на достижение конечных целей организации. Только в обстановке открытого и честного диалога работников и администрации возможна идентификация интересов работника с судьбой организации и полная отдача. Система показателей конечных результатов деятельности подразделений может включать сравнение затрат или достижений подразделения с общими результатами организации. Этим как бы принудительно создается информирование рабочих коллективов о результатах организации, формируется привычка мыслить не только категориями своего подразделения, участка работы, а и категориями всей организации. Данный подход формирует чувство причастности к делам фирмы, укрепляет связь с ней, мобилизует коллективный разум, заинтересованное отношение ко всему, что происходит в организации, способствует созданию атмосферы творчества;
* Оценка результатов и аттестация работников. Цели и подходы здесь, в принципе, аналогичны рассмотренным выше; результаты аттестации работников служат основой для оценки уровня их соответствия требованиям рабочего места, определения перспектив продвижения и направлений развития работника как профессионала и личности, лучшего использования его потенциала;
* организация и нормирование труда. Этот аспект трудовой жизни существенно влияет на отношение к труду, чувство справедливости, на степень конфликтности в коллективе, а через них - на производительность труда и его результаты;
* аттестация и рационализация рабочих мест. Данная деятельность позволяет получить объективную оценку материальных факторов производства, определить уровень их морального и физического износа, определить «узкие места» в работе оборудования, перспективы его совершенствования, выявить материальные резервы производства (в том числе, что можно реализовать на сторону, какие помещения сдать в аренду и т, п.);
* Охрана труда и обеспечение его безопасности. Данная деятельность рассматривается работниками как забота организации об их здоровье. В то же время, по современному законодательству издержки организации в случае получения травмы работником на предприятии могут оказаться столь большими, что поставят под угрозу само существование предприятия;
* деятельность, направленная на обеспечение социального партнерства и социальной защиты персонала, разработка документов, определяющих трудовые отношения. Надежная правовая основа взаимодействия персонала и администрации, разработанная в процессе честных и открытых переговоров, является залогом спокойствия и стабильности коллектива, его осознанного восприятия интересов бизнеса и согласия с ними;
* учет персонала и отчетность перед вышестоящими и государственными органами трудоустройства и занятости. Эта деятельность направлена на балансировку и планирование развития рынка труда, на принятие своевременных мер для снижения негативных последствий от увольнения работников;
* контроль трудовой дисциплины. Эта административная мера обычно не требуется в отношении добросовестных, хорошо мотивированных работников. В японских фирмах персонал просто не понимает, как можно, придя на работу, заниматься чем-то посторонним или бездельничать;
* участие в системе внутрифирменного аудита в части исследования личностных качеств и обстоятельств жизни работников, способных «подвигнуть» его на совершение действий в ущерб организации. Это также административная мера контроля за трудовой деятельностью работников с деструктивным поведением или со склонностью к безответственности. Ряд мероприятий в этой области носят профилактический характер. Обычно они дорогостоящи, однако проявления нечестного поведения обходятся организации еще дороже, могут даже привести к ее банкротству.

Таким образом, можно заметить, что работа кадровых служб предприятий должна основываться на грамотном анализе формирования и использования кадрового потенциала организации через призму социальной экономической эффективности.

кадровый потенциал охрана труд

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «АЙГУЛЬ»

2.1 Краткая характеристика организации и финансовых результатов

Общество с ограниченной ответственностью «Айгуль» занимается мелкооптовой и розничной продажей винно-водочной и другой продукции. Местонахождение предприятия – г. Нерюнгри, Республика Саха (Якутия), база ППС.

Деятельность предприятия регулируется Конституцией РФ, ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», уставом предприятия, а также другими нормативными документами и законодательными актами. Предприятие является самостоятельным хозяйственным объектом с правами и обязанностями юридического лица.

Предприятие действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, обеспечивает социальное развитие и стимулирование работников за счет накопленных средств, несет полную ответственность за результаты собственной хозяйственной деятельности и выполнение возложенных на себя обязательств перед поставщиками и потребителями, бюджетом, банками, а также перед трудовым коллективом согласно действующего законодательства.

Целью создания ООО «Айгуль» является осуществление производственно-хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли.

Для достижения своих целей ООО «Айгуль» выполняет следующую деятельность:

- осуществляет любые виды сделок и операций как в России, так и за границей: сделки купли-продажи, мены, подряда, займа, перевозок, поручений, хранения, комиссии и другие, осуществляет различные виды внешнеэкономической деятельности, включая экспортно-импортные, товарообменные (бартерные) с товарами народного потребления и услугами, неликвидами, вторичными ресурсами и т.д.

- осуществляет посреднические, агентские, представительские, маркетинговые, трастовые, инжиниринговые, лизинговые и другие услуги.

- осуществляет рекламную информацию, проводит рекламные мероприятия, участвует и организует выставки и ярмарки.

- осуществляет поиск потенциальных партнеров среди объединений, предприятий и организаций, находящихся на территории Российской Федерации, а также фирм, находящихся за ее пределами для налаживания прямых контактов между ними.

- осуществляет вложение имеющихся средств в проекты сотрудничества с зарубежными партнерами, включая создание совместных предприятий, строительство объектов социального, производственного назначения, участвует в разработке и внедрении инвестиционных программ по реконструкции, капстроительству жилых и нежилых помещений.

- участвует в разработке и внедрении инвестиционных программ по реконструкции, капстроительству жилых и нежилых помещений.

- осуществляет различные виды внешнеэкономической деятельности, включая экспортно-импортные, товарообменные (бартерные) с товарами народного потребления и услугами, неликвидами, вторичными ресурсами и т.д.

- осуществляет строительство, изготовление, приобретение, сдачу в аренду и отчуждение имущества: зданий, оборудования, транспортных средств и других материальных ценностей;

- осуществлять складские, консигнационные услуги, транспортные, экспедиторские, автосервисные услуги, включая создание собственных или совместных автохозяйств;

- производить все виды страхования своих имущественных и неимущественных интересов в страховых обществах.

Уставный капитал ООО «Айгуль» сформирован за счет вкладов учредителей и составляет 10 000 000 руб.

ООО «Айгуль» самостоятельно осуществляет планирование хозяйственной деятельности, исходя из реального потребительского спроса в пределах видов деятельности.

Структура органов управления ООО «Айгуль» состоит из общего собрания участников (ежегодные собрания) и единоличного исполнительного органа.

Для определения финансовых результатов деятельности организации приведем динамика основных финансовых показателей организации и краткий анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Для выявления динамики изменения балансовых показателей приведем сравнительный аналитический баланс в Приложении 1.

Анализ динамики баланса позволяет сделать вывод о его устойчивой структуре. По итогам отчетного периода валюта баланса выросла на 14%. Увеличилось количество и удельный вес внеоборотных и оборотных (материалов и готовой продукции) активов, снизилась доля дебиторской задолженности и НДС. Однако снизилась и доля денежных средств в общей валюте баланса, но при этом выросла доля финансовых вложений, что позволяет судить о том, что исследуемое предприятие формирует инвестиционную программу. Доля собственных средств в пассиве баланса также возросла, снизились краткосрочные займы и кредиторская задолженность. В общем можно охарактеризовать динамику баланса как положительную.

Данные для расчета финансовых коэффициентов сведем в таблицу 2.1.

Таблица 2.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Прошлый период | Отчетный период | Изменение, тыс. руб. | Динамика, % |
| Выручка от продаж | 87490 | 102526 | +15036 | +17,2 |
| Себестоимость проданных товаров | (70643) | (80208) | +9505 | +13,5 |
| Валовая прибыль | 16847 | 22318 | +5471 | +32,5 |
| Коммерческие расходы | (10860) | (14548) | +3688 | +34 |
| Управленческие расходы | (512) | (565) | +53 | +10,4 |
| Прибыль от продаж | 5475 | 7205 | +1730 | +31,6 |
| Прочие доходы | 287 | 943 | +656 | +228,6 |
| Прочие расходы | (794) | (1223) | +429 | +54 |
| Прибыль до налогообложения | 4968 | 6925 | +1957 | +39,4 |
| Налог на прибыль, прочие платежи и чрезвычайные расходы | (289) | (579) | +290 | +100,3 |
| Чистая прибыль | 4679 | 6346 | +1667 | +35,6 |

Выручка от продаж товаров предприятия возросла на 17%, при этом прирост себестоимости составил всего 13%, что позволило значительно повысить валовую прибыль ООО «Айгуль». Можно сделать вывод об эффективности маркетинговой и финансовой стратегии предприятия.

Анализ коэффициентов ликвидности и устойчивости организации представлен в Приложении 2.

Можно заметить, что все коэффициенты ликвидности предприятия в отчетном и базовом периоде соответствуют нормативным с отклонениями в положительную сторону, наблюдается положительная динамика. Это говорит о высокой степени платежеспособности предприятия при расчетах с дебиторами и кредиторами, а также об обеспеченности предприятия оборотными средствами для погашения текущих задолженностей. В ближайшее время в случае продолжения выбранной управлением предприятия финансовой и маркетинговой стратегии банкротство ООО «Айгуль» не грозит.

По результатам анализа коэффициентов финансовой устойчивости видно, что финансовое состояние данного предприятия не зависит от внешних заемных источников средств, маневренность собственного капитала предприятия высокая, это говорит о том, что предприятие не всегда способно пополнять оборотные средства за счет собственных источников. Коэффициент обеспеченности материальных оборотных средств выше нормы как в начале отчетного периода, так и в конце. Доля собственных оборотных средств в общей сумме оборотных активов практически соответствует нормативу. По всем показателям можно оценить финансовое состояние организации как устойчивое.

Для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации могут быть использованы различные показатели рентабельности, которые условно можно объединить в следующие группы:

1. Показатели рентабельности капитала;
2. Показатели рентабельности производства;
3. Показатели рентабельности продаж;
4. Показатели рентабельности, рассчитанные на основе потоков денежных средств.

Основные виды рентабельности организации приведены в Приложении 3.

По результатам анализа рентабельности предприятия видно, что динамика рентабельности положительная, все коэффициенты соответствуют норме и растут. При этом динамика рентабельности продаж по прибыли до налогообложения и чистой прибыли выше, чем динамика рентабельности продаж, что говорит о повышении товарооборота при одновременном процентном снижении издержек, то есть об эффективной сбытовой и маркетинговой политике предприятия.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды деятельности организации

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Для анализа факторов внешней среды предприятия будем использовать PEST – Анализ. PEST – Анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Анализ факторов внешней среды приведен в приложении 4.

Политические факторы в силу специфики отрасли почти никакого влияния на развитие компании не оказывают. Можно отметить только выраженное влияние факторов изменения денежно-кредитной и налоговой политики республики и Нерюнгринского района, а также отношения с иностранными государствами и странами ближнего зарубежья, предприятия которых являются косвенными поставщиками алкогольной продукции ООО «Айгуль». Данные анализа влияния социальной и демографической среды свидетельствуют о существенном влиянии традиций, культурного уровня и уровня образования населения.

В настоящее время в Республике Саха (Якутия) складывается выгодная для развития малого предпринимательства обстановка. Республиканское правительство и муниципальное управление создают благоприятную среду для развития малого бизнеса в республике (законодательная и информационная поддержка, низкие кредитные ставки, выгодная аренда муниципальной собственности и т.д.).

Как видно из приведенной таблицы, факторы экономической среды оказывают отрицательно и положительное влияние на деятельность компании.

При этом наибольшее положительное влияние имеют следующие факторы:

- размеры и темпы изменения размеров рынка;

- размеры и темпы роста сегментов рынка в соответствии с интересами компании;

- общий уровень экономического развития;

- масштабы правительственной поддержки отрасли.

Наибольшее отрицательное влияние оказывают факторы:

- уровень развития конкурентных отношений;

- система налогообложения и качество экономического законодательства;

- общая конъюнктура национального рынка.

Технологические факторы также не оказывают существенного влияния на сферу деятельности компании, так как ООО «Айгуль» - предприятие непроизводственной сферы. Влияние оказывают только инновации в области торгового оборудования и технологий, а также факторы совершенствования маркетинговой и кадровой политики (рекламные технологии, программы обучения кадров по западным технологиям и т.д.).

 В некоторых теориях природно-экологические факторы занимают одно из ведущих мест. Основной причиной, которая объясняет такое отношение к природной среде в этих теориях, является тезис о том, что развитие предпринимательства сдерживается ограниченностью ресурсов.

Природно-экологическая среда характеризуется следующими факторами:

- природно-климатические условия;

- размещение больших промышленных центров;

- территориальное размещение полезных ископаемых и природных ресурсов;

- состояние экологической среды и ее влияние на производство.

Город Нерюнгри является сравнительно небольшим промышленным городом республики. В результате анализа влияния экологических факторов на предприятия малого бизнеса республики были выявлены незначительные факторы как позитивного (наличие и разработка природных ресурсов), так и негативного влияния (неблагоприятные природно-климатические и экологические условия для проживания).

Анализ потребителей.

Рынок алкогольной продукции и безалкогольных напитков – один из самых быстрорастущих в России. Это обеспечивается постоянным спросом, а также высоким ассортиментом предоставляемой продукции.

На следующей диаграмме представлен сегмент рынка мелкооптовой и розничной торговли алкогольными и безалкогольными напитками в общем товарообороте продуктов питания Нерюнгринского района в 2008 году.

Рисунок 1

На следующей диаграмме представлена динамика изменения объема продаж (процент от общей доли рынка) алкогольной и безалкогольной продукции за 2004-2008 год:

Рисунок 2

Сегментация рынка алкогольной продукции Нерюнгринского района представлена в следующем виде:

1. 54% - люди со средним достатком, рабочие и служащие, с доходом до 10000 рублей в месяц на члена семьи
2. 22% - «малоимущие» (рабочие и служащие) с доходом до 5000 рублей в месяц на члена семьи
3. 5% - «наиболее обеспеченные», в основном руководители с доходом от 30000 рублей
4. 9 % - бизнесмены – от 50000 рублей
5. 10% - студенты

Рассмотрим рыночную характеристику сегментов рынка, которая представлена в таблице 2.2.

Характеристика потребителей алкогольной продукции Нерюнгринского района

Таблица 2.2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Потребители по полезным свойствам | Потребители по демографическому признаку | Потребители по поведенческому признаку | Потребители по психографическому признаку | Популярные фирмы |
| Экономия (низкая цена) | Большие семьи, домохозяйки, пенсионеры, временно безработные | Активные пользователи | Ипохондрики, с консервативными вкусами | Те магазины, у которых цена наиболее приемлемая (низкая) |
| Качество | Деловые люди, имеющие постоянное место работы | Активные пользователи | Активные, уверенные в себе люди | По приемлемости цены, имеющиеся в продаже |
| Соответствие модным тенденциям | Молодежь, до 27 лет, студенты и служащие | Любители авангарда, новаторы, экспериментаторы | Общительные, независимые, стремящиеся к достижению целей | продукцияимпортного производители |

Исходя из приведенных данных можно посоветовать ООО «Айгуль» продолжать политику гибкого уровня цен и ассортимента, рассчитанного на людей со средним достатком.

Анализ поставщиков.

Основными поставщиками ООО «Айгуль» являются такие производители как АО «Балтика», Кубань-вино, ООО Корнет (г. Москва) – поставки алкогольной продукции (вино, коньяк, специализированные алкогольные напитки) из стран СНГ и дальнего зарубежья, ООО ТД Вилаш, ООО ТД Винерон, АО Алкопром, АО АлкоПремиум, ООО БайкалФарм, ООО Исток-Амур, ОАО Кристалл, ООО ТД Немирофф, Мариинский спиртовой комбинат, ООО ОША, ЗАО Русский алкоголь и другие.

Наиболее привлекательными для ООО «Айгуль» с точки зрения стоимости, доставки и гарантии качества являются:

- АО «Балтика»;

- ООО БайкалФарм;

- ООО Корнет.

Наиболее привлекательными с точки зрения важности для поставщика объема продаж являются следующие:

- ООО ТД Винерон;

- ООО ОША;

- Мариинский спиртовой комбинат;

- ООО Исток-Амур.

Наиболее привлекательными по концентрированности поставщика на работе с конкретными клиентами выделены:

- АО «Балтика»;

- ООО Корнет;

- АО АлкоПремиум;

- ОАО Кристалл;

- Кубань-вино.

В настоящее время управленческая политика ООО «Айгуль» предполагает закрепление сотрудничества с наиболее выгодными поставщиками.

Анализ конкурентов.

Под конкурентами компании понимается следующее. Конкуренты – альтернативные товары, услуги, взаимоотношения, способные удовлетворить нужды и потребности клиента, а также юридические и физические субъекты, предоставляющие эти товары, услуги и взаимоотношения.

Проведем структурный анализ конкурентной среды (модель 5 сил):

1. Новые конкуренты. ООО «Айгуль» является наиболее крупным реализатором алкогольной продукции на рынке Нерюнгринского района по ассортименту продукции, гибкости скидок и обслуживания, ценам и имиджу фирмы. Угроза проникновения на рынок новых конкурентов фирме практически не грозит, так как компания уже прочно завоевала потребительские позиции.
2. Угроза замены. Поскольку алкогольная продукция ООО «Айгуль» разнопрофильна и реализуется в достаточном ассортименте по доступным ценам, оптом и в розницу степень угрозы того, что заменители – прямые или косвенные – повлияют на деятельность организации практически равна нулю.
3. Власть покупателей. Власть покупателей практически не оказывает влияния на деятельность исследуемого предприятия, так как ассортимент продукции очень высок, продукция конкурентоспособна, а данная отрасль характеризуется низкой эластичностью спроса по цене.
4. Власть поставщиков. В Российской Федерации и за рубежом достаточно большое количество фирм занимаются производством алкогольной продукции, что обеспечивает отсутствие доминирования в среде поставщиков. Для производителя алкогольной продукции важна угроза выхода на рынок и продвижения товаров заменителей, поэтому как поставщики они обеспечивают доступность цены, качество и гарантии товара.
5. Из существующих мелкооптовых и розничных магазинов алкогольной продукции ООО «Айгуль» является самой крупной и самой долговременной в Нерюнгринском районе. Основными конкурентами ООО «Айгуль» по поставке и мелкооптовой и розничной реализации алкогольной продукции в Нерюнгринском являются ООО «Вист», ООО «Вино-Маркет», ТД «МИР ПИВА».

Проведем анализ сильных и слабых сторон фирмы ООО «Айгуль» и основных ее конкурентов. Обозначим факторы влияния и рейтинговую оценку по 5-балльной шкале:

«5» – если данный признак на предприятии полностью проявляется;

«4» – если данный признак проявляется в достаточной степени;

«3» - если данный признак проявляется не полностью;

«2» – если данный признак проявляется слабо;

«1» – если данный признак не проявляется.

Сравнительный анализ конкурентов приведен в приложении 5.

Как видно из анализа, средняя рейтинговая оценка факторов привлекательности для потребителя конкурентов ООО «Айгуль» ниже, чем у нашей фирмы. Следовательно, опасность влияния существующих конкурентов на рынке алкогольной продукции Нерюнгринского района достаточно низкая.

В соответствии с результатами анализа для фирмы выделена следующая концепция поведения: фокусирование на определенной группе товаров (алкогольная продукция и безалкогольные напитки) и расширение рынка в северо-западные районы Якутии и в сторону Амурской области.

Проведем анализ внутренней среды организации по методу SNW и методу экспертных оценок.

Метод SNW проведем по сильным и слабым сторонам организации в разрезе различных сфер деятельности в приложении 6.

Как видно из анализа, самой слабой стороной управления предприятием является кадровая политика: низкий уровень подготовки и квалификация сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие мотивации персонала, отсутствие контроля за циклами найма рабочей силы.

Проведем оценку различных аспектов деятельности организации ООО «Айгуль» по методу Дельфи.

Введем обозначения сфер деятельности:

F1 - производственная деятельность;

F2 - финансовая деятельность;

F3 - снабжение материально-техническими ресурсами;

F4 - управленческая деятельность;

F5 - маркетинговая политика;

F6 - технологическая политика;

F7 - управление персоналом;

F8 - инновационная деятельность;

F9 - рекламная деятельность;

F10 - организационная структура и имидж организации.

Оценки: 8-9 баллов – отличная; 6-7 баллов – хорошая; 4-5 баллов – удовлетворительная; ниже 3-х – слабая.

В качестве экспертов были опрошены специалисты ООО «Айгуль»: генеральный директор, директор филиала мелкооптового магазина, старший товаровед, старший экономист, инспектор кадров, главный бухгалтер, администратор торгового зала, старший продавец, специалист отдела планирования, специалист по рекламе и PR.

Результаты сведем в таблицу:

Экспертные оценки состояния сфер деятельности предприятия

Таблица 2.3

|  |  |
| --- | --- |
| Эксперты | Виды деятельности (F) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Эксперт 1 | 6 | 9 | 8 | 9 | 8 | 8 | 6 | 6 | 9 | 9 |
| Эксперт 2 | 7 | 9 | 8 | 8 | 8 | 8 | 4 | 5 | 9 | 8 |
| Эксперт 3 | 8 | 8 | 8 | 9 | 8 | 8 | 4 | 7 | 9 | 8 |
| Эксперт 4 | 8 | 9 | 7 | 7 | 7 | 8 | 3 | 7 | 8 | 8 |
| Эксперт 5 | 8 | 7 | 8 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 9 | 8 |
| Эксперт 6 | 7 | 7 | 9 | 8 | 7 | 7 | 5 | 5 | 9 | 9 |
| Эксперт 7 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 | 5 | 5 | 9 | 9 |
| Эксперт 8 | 9 | 8 | 8 | 9 | 7 | 8 | 4 | 6 | 7 | 8 |
| Эксперт 9 | 6 | 9 | 8 | 7 | 8 | 9 | 3 | 6 | 9 | 7 |
| Эксперт 10 | 6 | 8 | 6 | 7 | 9 | 6 | 4 | 6 | 8 | 9 |

Для получения средних оценок воспользуемся формулой среднего балла оценок:



Дисперсия индивидуальных оценок:



Степень согласованности мнений экспертов при оценке i-й сферы деятельности:



Сведем средние результаты в таблицу:

Показатели среднего результата

Таблица 2.4

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | F9 | F10 |
|  | 7,3 | 8,2 | 7,8 | 7,9 | 7,6 | 7,7 | 4,4 | 5,8 | 8,6 | 8,3 |
|  | 1,06 | 0,79 | 0,79 | 0,88 | 0,7 | 0,82 | 1,07 | 0,79 | 0,7 | 0,67 |
|  | 0,15 | 0,1 | 0,1 | 0,11 | 0,09 | 0,11 | 0,24 | 0,14 | 0,08 | 0,08 |

Результаты диагностики

Таблица 2.5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | S(-) | S(N) | S(+) |
| F1 - производственная деятельность |  | 7,3 |  |
| F2 - финансовая деятельность |  |  | 8,2 |
| F3 - снабжение материально-техническими ресурсами |  |  | 7,8 |
| F4 - управленческая деятельность |  |  | 7,9 |
| F5 - маркетинговая политика |  |  | 7,6 |
| F6 - технологическая политика |  |  | 7,7 |
| F7 - управление персоналом | 4,4 |  |  |
| F8 - инновационная деятельность |  | 5,8 |  |
| F9 - рекламная деятельность |  |  | 8,6 |
| F10 - организационная структура и имидж организации |  |  | 8,3 |

Рисунок 3. Диагностика основных сфер управления по методу Дельфи

Исходя из диагностики системы управления предприятием по методу экспертных оценок, можно заметить, что почти все сферы управления находятся на высоком уровне. Наиболее проблематичной сферой деятельности организации является управление персоналом, недостаточно развита также инновационная деятельность ООО «Айгуль». В качестве путей решения сложившейся ситуации можно порекомендовать совершенствование кадровой политики исследуемой организации.

2.3 Применение методов стратегического управления в исследуемой организации

Миссия предприятия – реализация сети предприятий мелкооптовой и розничной торговли в рамках долгосрочной программы развития города.

Реализуемая фирмой в настоящий момент стратегия создания торгового комплекса в полной мере отвечает задачам ликвидации стихийных рынков, улучшения облика г. Нерюнгри, поднятия торговых услуг в районе на более качественный уровень.

Основная цель компании – надежное и стабильное обеспечение населения района качественными, сертифицированными отечественными и зарубежными алкогольными, безалкогольными напитками, продуктами питания по доступным ценам.

Основные стратегические задачи фирмы:

- способствовать повышению продовольственной безопасности России;

- содействовать усилению межрегионального интеграционного взаимодействия в едином экономическом пространстве России;

- поддержать социальную стабильность в обществе.

Ключевые цели ООО «Айгуль»

Таблица 2.6

|  |  |
| --- | --- |
| Иерархия целей | Подцели, показатели |
| 1. Престиж и позиция на рынке | Общественное признание, известность и престижность |
| 2. Повышение эффективности кадровой политики | Снизить уровень текучести кадров на 50%, повысить уровень профессиональной подготовки кадров на 20%. |
| 3. Завоевание рынка | Прирост доли рынка не менее чем на 20% |
| 4. Финансовая устойчивость | Повысить кредитоспособность, ликвидность |
| 5. Рентабельность | Прибыль, рентабельность продукции, капитала; прирост рентабельности не менее чем на 10% |

В качестве функциональных стратегий компанией выбраны инновационная стратегия и стратегия управления персоналом.

Деловая стратегия фирмы основывается на том, чтобы в ближайшие 3 года завоевать крупнейшее конкурентное место по торговле алкогольными напитками в Южной Якутии и Амурской области.

В качестве общей стратегии компания использует стратегию роста фирмы. Фирма ООО «Айгуль» реализует стратегию интенсивного роста, используя следующие возможности:

1. Глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании фирмой путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга.

2. Расширение границ рынка заключается в попытках фирмы увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки.

3. Совершенствование товара заключается в попытках фирмы увеличить сбыт за счет продвижения новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков.

Поведение фирмы по агрессивности стратегии можно охарактеризовать как сбалансированное, то есть какой бы тип поведения ни выбрала фирма, всегда найдется уровень внутренних способностей, достаточный для его поддержания.

Структура системы управления ООО «Айгуль представлена в приложении 7.

Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля фирмы. Речь идет об оценке руководством состояния этого портфеля, т.е. об оценке положения всех входящих в состав фирмы производств. В данном случае, речь идет о торговой компании, поэтому приводится анализ основных направлений ассортимента продукции по матрице «Рост - доля рынка» Бостонской консультационной группы.

Структуру ассортимента ООО «Айгуль» приведем в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Портфельный анализ продукции ООО «Айгуль»

|  |  |
| --- | --- |
| Звездавысокий темп роста, высокая доля рынка1. Пиво
2. Водка (настойки)
 | Вопросительный знаквысокий темп роста, низкая доля рынка1. Эксклюзивные спиртные напитки импортного производства |
| Дойная корованизкий темп роста, высокая доля рынка1. Слабоалкогольные напитки (коктейли)
2. Безалкогольные напитки
3. Вино, коньяк
4. Сигареты
 | Собаканизкий темп роста, низкая доля рынка |

Таким образом, можно заметить, что у ООО «Айгуль» нет проблем с ассортиментом, поскольку матрица сбалансирована. В настоящее время компания использует маркетинговую стратегию: расширение ассортимента эксклюзивных спиртных напитков импортного производства (виски, мартини, ром, ликер и т.д.) за счет финансовых ресурсов, полученных за счет продаж слабоалкогольных и безалкогольных напитков и табачной продукции, которые являются самыми продаваемыми продуктами магазинов.

2.4 Анализ кадрового потенциала и обзор кадровой политики организации

Формирование и использование кадрового потенциала исследуемой организации можно проанализировать на нескольких этапах:

* Процесс определения необходимой численности и структуры персонала, а также профессиональной квалификации (нормирование и планирование).
* Процесс набора персонала: критерии отбора, собеседование, анкетирование, рекомендации.
* Процесс развития персонала – обучение, тренинги, наставничество, ротация.
* Процесс использования персонала – производительность труда, регламентация трудовой деятельности, рационализация производственного процесса.
* Мотивация результатов труда и поведения персонала.

Процесс планирования количественной потребности персонала в ООО «Айгуль» выглядит следующим образом: на совещании у главного директора руководители отделов компании (директора, главный бухгалтер) определяют состав экспертной комиссии, в состав которой входят главные специалисты компании или руководящий персонал. Эксперты анализируют прогнозируемые показатели деятельности компании, которые предварительно готовят руководители отделов, высказывают собственное мнение о необходимости найма на работу новых работников. После чего генеральный директор, взвесив все возможные варианты, принимает окончательное решение о необходимости найма на работу дополнительного персонала. Если решение положительное, то начинается процесс подбора персонала, за организацию которого отвечает в основном начальник отдела кадров.

Набор персонала традиционно делится в организации на внешний и внутренний. Преимущества внешнего отбора состоят в том, что в организацию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития. Источниками внешнего отбора являются: объявления в газетах и торговых точках, агентства по трудоустройству.

Иногда новый работник принимается на работу через внутренний набор или другие источники. Преимущества внутреннего набора состоят в том, что работник является уже адаптированным к коллективу по сравнению с вновь принятым на работу, его способности оцениваются выше, выше и удовлетворенность трудом.

При подборе персонала в ООО «Айгуль» используются следующие критерии отбора:

* высокая квалификация;
* личные качества;
* образование;
* профессиональные навыки;
* опыт предыдущей работы;
* совместимость с окружающими (личные качества).

Источники набора кадров в ООО «Айгуль» представлены на рисунке 4.



Рисунок 4. Структура источников набора кадров в ООО «Айгуль»

Из приведенных диаграмм видно, что при наборе персонала руководство ООО «Айгуль» практически не обращается к специалистам – службам занятости, рекрутинговым фирмам, а осуществляет набор преимущественно из объявлений в газетах. В исследуемой организации присутствует ротация кадров только вертикального характера: сотруднику предлагается более высокая должность на испытательный период, в случае, если он не справляется с представленной должностью, - он возвращается на предыдущее место работы. Причем подбор из внутренних источников осуществляется в основном при наборе сотрудников на руководящие должности, хотя в некоторых случаях эффективность от этого только снижается, поскольку для управления крупной торговой организацией инициативность и креативность важнее, чем трудность адаптации нового сотрудника-менеджера в коллективе.

Таким образом, необходимо отметить, что в организации отсутствует четкая, эффективная система подбора персонала.

Процесс набора персонала в ООО «Айгуль» осуществляется в два этапа: первый этап – ознакомление с резюме и рекомендательными письмами принимаемого на работу сотрудника или, при отсутствии резюме, заполнение специального заявления, содержащего; второй этап – личное собеседование с сотрудником отдела кадров. Проведение собеседования — самый сложный этап отбора, за короткое время необходимо получить информацию по самым разным темам:

* уточнить биографические данные;
* выявить общеобразовательный уровень и практический опыт работы;
* нарисовать краткий психологический портрет;
* прояснить ожидания кандидата от нового места работы.

В процессе собеседования видно умение кандидата себя вести, излагать свои мысли – способен ли кандидат ясно понимать свою ответственность перед выбором профессии и перед коллективом, способен ли достойно отстаивать свои права.

Данная система недостаточно эффективна, так как она не имеет четкой, ясной структуры, по которой бы каждый раз проходил процесс подбора персонала, при такой высокой текучести кадров необходимо, чтобы процесс подбора контролировался непосредственно директорским составом. При данном подходе процесс проходит более рационализировано – отдел кадров принимает и рассматривает заявление, директорский состав проводит личное собеседование.

Анализ эффективности использования персонала начнем с определения количественного и качественного персонала организации (обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и их качественный состав). В таблицах приведен анализ подразделения оптового винно-водочного отдела ООО «Айгуль».

Характеристика движения рабочей силы

Таблица 2.8

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Отчетный период | Прошлый период | Отклонение-2 |
| Численность ППП на начало года | 57 | 59 | +3 |
| Приняты на работу | 19 | 16 | +3 |
| Выбыли | 21 | 18 | +3 |
| В том числе:По собственному желанию | 21 | 18 | -2 |
| Уволены за нарушение трудовой дисциплины |  |  |  |
| Численность персонала на конец года | 55 | 57 | -2 |
| Среднесписочная численность персонала | 56 | 58 | -2 |
| Коэффициент оборота по приему работников | 0,34 | 0,28 | +0,06 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,38 | 0,32 | +0,06 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,38 | 0,32 | +0,06 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,64 | 0,7 | -0,06 |
| Средний возраст работников основной специальности | 28,6 | 29,8 | -1,2 |
| Средний возраст работников управленческого аппарата | 32,1 | 36,1 | -4 |
| Процент работников, имеющих необходимое образование (квалификацию) | 44% | 51% | -7% |

Эффективность использования персонала

Таблица 2.9

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | Изменение |
| Отчетный период | Прошлый период |
| Прибыль от реализации продукции | 102526 | 87490 | +15036 |
| Себестоимость продукции, тыс. руб. | (80208) | (70643) | +9565 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб | 7205 | 5475 | +1730 |
| Среднесписочная численность работников, чел | 56 | 58 | -2 |
| Рентабельность продаж, % | 7 | 6,2 | +0,8 |
| Среднегодовая выработка продукции одним работником (в текущих ценах), тыс.руб | 1432 | 1218 | +214 |
| Рентабельность персонала | 128,7 | 94,4 | +34,3 |

В отношении движения рабочей силы в ООО «Айгуль» вырисовывается первая проблема: высокая текучесть кадров. Из таблицы также можно заметить то, что управление предприятия в отношении персонала ведет политику снижения среднего возраста как в отношении работников основной профессии, так и управленческого аппарата, однако в этом случае снижается процент профессиональной подготовки сотрудников. Вряд ли можно назвать такую политику управления персоналом эффективной для долгосрочной перспективы. В этом случае управлению по работе с персоналом предприятия необходимо обеспечивать мотивацию сотрудников (материальную и моральную), обеспечить благоприятный психологический климат и адаптацию в коллективе. Что касается эффективности использования персонала, то динамика ее положительная, выработка работников выросла по сравнению с прошлым периодом, рентабельность персонала выросла.

Анализ структуры персонала по категориям, полу, возрасту и уровню базового образования проведем на базе статистических данных по всему предприятию ООО «Айгуль» - Приложение 8.

Основная масса сотрудников исследуемого предприятия – от 20 до 40 лет. Состав руководителей 14% от всего количества сотрудников возрастом преимущественно от 30 до 40 лет, из них – почти половина имеют высшее образование, остальные - среднее профессиональное. Основная масса – работники сферы обслуживания – 57%, почти 30% имеют специальное начальное образование. Среди сотрудников ООО «Айгуль» почти нет пенсионеров – всего около 3%, низкое количество сотрудников без специального образования – 12%. Таким образом, согласно приведенному анализу проблем структуры и состава персонала ООО «Айгуль» не имеет.

Следующий этап грамотной кадровой политики – адаптация в коллективе, психологический климат, первичное обучение. В исследуемой организации существует программа наставничества, согласно которой к новому сотруднику в период испытательного срока прикрепляется наставник опытный специалист, обладающий высокими профессиональными качествами, имеющий стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющий системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданный делу компании, поддерживающий ее стандарты и правила работы, обладающий коммуникативными навыками и гибкостью в общении. Наставники назначаются руководителями подразделений.

Руководитель подразделения совместно с инженером по подготовке кадров разрабатывает план вхождения в должность (адаптационный план) сотрудника (стажера) и отражает его в «Адаптационном листе». Оценка работы стажера производится аттестационной комиссией, в состав которой входят: руководитель подразделения, наставник, инженер по подготовке кадров. После прохождения периода наставничества сотрудник (стажер) проходит мини-аттестацию, где оценивается результат обучения основным навыкам профессии. После прохождения испытательного срока сотрудник (стажер) проходит аттестацию, где оценивается его включение в производственный процесс и принимается положительное или отрицательное решение в отношении нового сотрудника.

Основными задачами наставничества являются:

а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, уменьшения дискомфорта первых дней работы, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении;

в) оценка уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

На предприятии проводится периодическая плановая аттестация кадров. Цель аттестации – это периодическая комплексная проверка уровня деловых, личностных и моральных качеств сотрудников по занимаемой должности. Плановая аттестация сотрудников, ориентированная на оценку профессиональной деятельности, проводится один раз в год.

Основными задачами аттестации являются:

а) определение уровня профессиональной подготовки, объективная оценка служебной и профессиональной деятельности сотрудника, определение его соответствия занимаемой должности;

б) совершенствование подбора и расстановки кадров, стимулирование их профессионального роста, инициативы и творческой активности;

в) выявление потребности в обучении;

г) содействие повышению эффективности деятельности организации.

В ООО «Айгуль» также проводится дополнительное обучение руководящего персонала – организация семинаров, тренингов, ярмарок, выездных мероприятий. На предприятии практически не используется политика ротации кадров.

Для определения эффективности работы руководителей предприятия необходимо знать стиль их работы, принятый и поддерживающийся в данном коллективе. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Правильно выработанный стиль руководства, соответствующий сложившийся ситуации, способен преодолеть трудности и привести систему к неожиданно высоким конечным результатам.

Стили управления персоналом определяются рядом факторов: тип личности руководителя, уровень его воспитания, накопленный опыт, условия работы предприятия, стадия развития коллектива. Для определения выбранного стиля руководства в ООО «Айгуль» был проведен ряд тестов и опросов сотрудников по методике В.П. Захарова на основе опросника А.Л. Журавлева.

Результат проведенного опроса изображен на диаграмме:

Рисунок 5. Компоненты стиля руководства

Таким образом, общий стиль руководства ООО «Айгуль» оценивается хорошо. Это оптимальное сочетание коллегиального (в большей степени) и директивного стиля руководства. Общий анализ сводится к следующему:

Руководящий состав ООО «Айгуль» ориентируется больше на собственное мнение и оценки, несмотря на то, что в некоторых случаях советуется с опытными сотрудниками и не стесняется обратиться за помощью. С сотрудниками руководство соблюдает необходимую дистанцию, либеральность и панибратство отсутствуют, обращается вежливо, с уважением. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Характеризуется стремлением делегировать полномочия в разумных пределах, разделить ответственность, однако строго контролирует выполнение своих поручений, делает выговоры, замечания. В целом демократичен в принятии решений, требователен, но справедлив. Консервативен в решениях, поэтому недостаточно креативен.

Для самооценки руководящего состава ООО «Айгуль» также были проведены психологические тесты на способность к руководству и характер руководства. Результат позволил сделать следующие выводы:

Средний психологический показатель руководителя оказался немного не соответствующим нормативам. Несмотря на грамотность и образованность руководящих кадров исследуемой организации, они психологически не соответствуют склонности к руководству. Основные плюсы психологического портрета: управляемость эмоциями, склонность к анализированию своих поступков, однако собственное мнение при этом не всегда совпадает с мнением других, консервативность, безразличие к сплетням, интригам. Основные минусы – отсутствие мобильности в решениях, неспособность быстро принимать решения и анализировать кризисную ситуацию. В таких случаях необходимо дополнительное проведение тестов, работа руководителей с психологами, мотивация, психологические тренинги и ролевые ситуационные игры. Что касается принятия решений, необходимо больше уделять внимания кадровым и перспективным вопросам, развивать коллективные формы принятия решения, стремится создать и упрочить традиции и корпоративную культуру в коллективе.

Основной кадровой проблемой ООО «Айгуль» является высокая текучесть. Это объясняется недостаточной мотивацией сотрудников, как рабочих и служащих, так и руководящего состава. В исследуемой организации иногда применяется система материального поощрения сотрудников. Фирма не использует такие методы управления, как психологические и административные. Для анализа потребностей сотрудников был проведен социологический опрос, который показал следующие средние результаты удовлетворенности сотрудников по 5-балльной шкале (см. таблицу 2.10).

Карта удовлетворенности работой

Таблица 2.10

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Баллы  | Самые значимые аспекты | Аспекты, состояние которых за последний год |
| улучшилось | ухудшилось |
| Организация труда | 2,5 | + |  |  |
| Содержание труда | 3,2 |  |  | + |
| Условия труда | 2,8 |  | + |  |
| Заработная плата | 2,3 | + |  | + |
| Распределение премий | 2 |  |  |  |
| Отношения в коллективе | 4 |  |  |  |
| Стиль и методы работы руководителя | 3,5 |  |  |  |
| Отношения с руководителем | 3,7 |  |  |  |
| Возможность влиять на дела в коллективе | 3 |  |  |  |
| Отношение администрации к нуждам работников | 2 |  |  |  |
| Перспективы роста | 2,2 |  |  |  |
| Объективность оценки Вашей работы руководителем | 3,2 |  |  |  |
| Средняя оценка | 2,9 |  |  |  |

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом показатели удовлетворенности сотрудников работой ниже среднего, наиболее худшие – заработная плата, распределение премий, отношение администрации к нуждам работников, перспективы роста. Наиболее высокие – отношение в коллективе, отношения с руководителями – факторы, в большей степени зависящие от сотрудника, нежели от руководства. Необходимо менять политику мотивации и стимулирования сотрудников.

В ООО «Айгуль» также было проведено исследование по выявлению причин стресса и конфликтных ситуаций. Было опрошено порядка 45 респондентов от 25 до 50 лет, из них 9 мужчин и 36 женщин, работающих на разных должностях. За основу была взята работа Д. Вэттена и К. Камерон[[11]](#footnote-11), которые указывают данные причины возникновения стресса (таблица 2.11).

Причины срывов и стрессов («сгорания на работе») в ООО «Айгуль»

Таблица 2.11

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики рабочего места | Доля работников, назвавших это причиной срыва |
| Работники не имеют возможности разговаривать друг с другом | 2,0 |
| Конфликты между работниками – обычное явление | 10,2 |
| Работникам дают слишком мало возможностей для контроля | 4,1 |
| Кадровый или расходный бюджет явно неадекватны | 4,1 |
| Руководство и работники не имеют возможности открыто разговаривать друг с другом | 10,2 |
| Руководство не поддерживает работников | 12,2 |
| Льготы при предоставлении отпусков и оплате больничных листов ниже среднего | 6,1 |
| Льготы работников сведены к минимуму | 6,1 |
| Организация серьезно поражена бюрократизмом | 24,5 |
| Работники не получают должного признания и вознаграждения | 20,4 |

Таким образом, основными причинами сгорания на работе сотрудники считают бюрократизм, которым организация серьезно поражена, работники не получают должного признания и вознаграждения, руководство не поддерживает работников. В ООО «Айгуль» не применяются определенные стратегии по устранению стрессов.

После проведенного анализа выявлены основные проблемы эффективности управления кадровым потенциалом:

* необходимость изменений системы подбора персонала;
* проблема текучести кадров - ротация кадров и планирование карьеры;
* внедрение мотивационной политики в организации, включая регулярное анкетирование сотрудников с целью выявления основных потребностей коллектива;
* улучшение корпоративной культуры и климата в коллективе.

ГЛАВА 3. ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «АЙГУЛЬ» И МЕТОДОВ ИХ РЕШЕНИЯ

3.1 Формулировка проблем формирования и использования кадрового потенциала организации

Управленческий и финансовый анализ организации выявил только одну наиважнейшую проблему предприятия – совершенствование кадровой политики.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми. В организации такого масштаба также необходима служба психологов-социологов для выявление потребностей персонала, помощи в адаптации и т.д.

Совершенствование политики управления персоналом можно реализовать по следующим направлениям:

# Планирование потребности в трудовых ресурсах

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. На исследуемом предприятии не практикуется стабильное планирование потребности в трудовых ресурсах, за исключением случаев открытия новых филиалов, когда планируется вся деятельность нового подразделения, в том числе и трудовая.

Планирование должно включать в себя следующие этапы:

- Оценка наличных ресурсов.

- Оценка будущих потребностей.

- Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

# Набор

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Также рекомендуется приглашать местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Внутренний набор - набор внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

# Отбор кадров

Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

# Определение заработной платы и льгот

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Различные исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Помимо заработной платы организация должна предоставлять своим работникам различные дополнительные льготы. Конечно, такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием столовые и кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на получение образования детей сотрудников, детские учреждения, программы физического оздоровления и др.

Поскольку ООО «Айгуль» - торговая организация, для мотивации сотрудников предлагается заработная плата по следующей схеме: оклад + сдельно-премиальные вознаграждения. Это может послужить мотивацией для более эффективной работы торгового персонала. Также предусматривается введение дополнительной услуги для персонала – продукция фирмы с 5%-скидкой.

# Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность.

Организации предлагается целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. При этом целесообразно проводить периодическое анкетирование сотрудников для распознавания их целей и потребностей.

В ходе неофициального общения, новые работники узнают неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

# Подготовка кадров

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

# Оценка результатов деятельности

Оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности, использовать премирование в качестве мотивации этих и других сотрудников в перспективе на будущее. Оценку результатов трудовой деятельности в исследуемой организации рекомендуется проводить один раз в квартал.

# Подготовка руководящих кадров

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужен тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров (тестирование, деловые игры, анализ деятельности). Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить - какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке.

Подготовка руководящих кадров должна вестись для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Так же есть необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе (широко применяется в японском менеджменте). Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

# Повышение качества трудовой жизни

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

- Работа должна быть интересной.

- Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.

- Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.

- Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.

- Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.

- Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

- Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Для обеспечения качества трудовой жизни планируется проводить ежемесячный контроль за всеми вышеперечисленными пунктами, проводить собрания работников с целью выявления технологических, трудовых и психологических проблем в коллективе.

Одной из наиважнейших задач в коллективе ООО «Айгуль» является групповое обучение и совершенствование навыков общения в коллективе. К глобальным задачам, которые можно решить с помощью учебно-тренинговой деятельности, можно отнести:

- повышение эффективности выполнения сотрудниками текущей работы;

- подготовку сотрудников к будущим изменениям (внедрению новой техники и технологии);

- повышение общего уровня компетенции сотрудников, расширение их кругозора, создание возможностей для их профессионального роста;

- повышение навыков общения, улучшение корпоративной культуры.

Для этого в рамках дипломного проекта было проведено внедрение учебно-психологического тренинга «Общение в коллективе».

3.2 Разработка подходов повышению эффективности управления персоналом в организации

Стратегии управления кадровым резервом

Управление кадровым резервом – это неотъемлемая часть формирования и использования кадрового потенциала на современном предприятии.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям к должностям кадрового резерва.

На стадии бурного роста рынка возник серьезный дефицит в профессионалах в разных областях деятельности. Только выращивание собственных профессионалов может обезопасить компании от возникновения незакрываемых вакансий. При кризисе сохранение собственного кадрового потенциала дает возможность эффективно использовать наиболее квалифицированные человеческие ресурсы и достаточно безболезненно для бизнеса расставаться с наименее эффективными сотрудниками.

Цели создания и управления кадровым резервом в ООО «Айгуль»:

* обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ компании в области человеческого капитала;
* формирование оптимальной структуры персонала, способной обеспечить достижение стратегических целей компании.

При серьезном и глубоком отношении к работе с кадровым резервом, на определенном этапе развития возникает проблема категоризации кадрового резерва. Наиболее оптимальным является выделение следующих категорий кадрового резерва, которое позволяет объединить все достоинства планирования замещений, планирования преемственности и управления талантами.

Стратегический резерв – кадровый резерв, который будет проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей. К этой категории, как правило, относятся резервисты с высоким потенциалом и талантливые сотрудники. Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами.

Оперативный резерв – кадровый резерв на замещение конкретных должностей в конкретные сроки. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании. Подготовка данной категории резерва относится к процессам планирования замещения ключевых должностей и планирования преемственности.

Исходя из категорий кадрового резерва можно сформулировать для каждой категории основные стратегии управления кадровым резервом:

Для стратегического резерва:

- наилучшее развитие и применение личностного потенциала резервистов;

- наилучшее развитие и использование профессионального или управленческого потенциала резервистов.

Для оперативного резерва:

- проявление природных возможностей резервистов без создания особых условий для развития;

- создание резерва замещения на максимальное количество должностей.

Для ООО «Айгуль» в настоящий момент времени можно использовать стратегию наилучшего развития и применения личностного потенциала сотрудников, которая применяется для управления стратегическим кадровым резервом. Компания должна выбрать два пути управления:

1. Выявить талант кандидата на входе в компанию, подбирая позицию под талант человека.
2. Определить, в чем именно талантливы уже работающие сотрудники, и переместить их на лучшую для них должность.

Если фирма выберет такую стратегию управления талантами, она должна быть готова к большому количеству внутренних ротаций, пока талант не найдет себя и свое место в компании, риск ошибки также очень высок.

Принципы формирования такого подхода определяют, что лучшей стратегией является предоставление возможностей сотрудникам заниматься тем, в чем они талантливы, от чего выигрывает и сам сотрудник, и компания.

В настоящее время большинство российских предпринимателей считают этот подход нереальным в российских условиях из-за больших трудозатрат руководителей и специалистов по управлению персоналом, значительных инвестиций в развитие без гарантированной отдачи, необходимости индивидуального подхода к каждому резервисту и неопределенности их самореализации. Однако такой подход может быть крайне эффективен при взаимодействии с учебными заведениями различных ступеней и при найме выпускников. В этом случае инвестиции не столь значительны, а риск невозврата инвестиций или ошибок найма не столь высок, что позволяет готовить несколько больше талантливых потенциальных резервистов, чем реально требуется компании сегодня, с расчетом на долгосрочное развитие, чтобы выявить настоящих самородков.

Для достижения стратегических целей компании наиболее эффективным является сочетание нескольких стратегий управления кадровым резервом, поэтому в дополнение к имеющейся стратегии управления талантами для ООО «Айгуль» рекомендуется использовать стратегию создания резерва замещения на максимальное количество должностей. Эта стратегия достаточно удобна для коммерческого торгового предприятия из-за большого количества должностей. Основной принцип данной стратегии – формирование резерва под максимальное количество должностей, кроме самых нижних уровней вспомогательного персонала. Компании важно, чтобы не было простоев позиции, возникшую пустоту сразу же заполняют внутренними резервами. В таком случае подбор с внешнего рынка идет в основном на низовые позиции, после чего сотрудников развивают для роста наверх или по горизонтали. Эта стратегия используется для оперативного резерва. В этом случае речь идет не о развитии, а скорее об обучении резервиста под конкретную должность.

Политика приема на работу

Первым направлением повышения эффективности кадровой политики является планирование и отбор кадров.

Для решения проблемы по подбору персонала нужно сначала усовершенствовать процедуру планирования персонала.

Планирование персонала в ООО «Айгуль» должно осуществляться в три этапа:

1. Прогноз потребности в персонале через сбор информации о качественной и количественной потребности с учетом фактора времени;
2. Планирование наличия персонала, то есть выявление фактического наличия персонала с учетом их качественных и количественных характеристик;
3. Планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия персонала через выяснение недостатка или избытка персонала предприятия во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению персоналом, высвобождению персонала, повышению квалификации персонала.

При определении потребности в персонале руководству необходимо исходить из принципа, согласно которому качество и численность персонала должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечивать долгосрочное выполнение задач предприятия. Его нехватка ставит под угрозу выполнение задач предприятия, а избыток вызывает излишние расходы, ухудшает позиции предприятия на внутреннем рынке.

Поскольку по результатам анализа формирования и использования кадрового потенциала предприятия можно сделать вывод о высокой текучести кадров, ООО «Айгуль» испытывает нехватку кадров, поэтому задачи планирования и подбора (в том числе формирование резерва) необходимо прежде всего направить на совершенствование процедуры подбора кадров, как внешнего, так и внутреннего.

Подбор кадров предполагает оценку свойств, поступающих на работу, с точки зрения успешного выполнения данного вида деятельности. Для этого используются различные методы интервьюирования, психологические тесты, анализ рекомендаций и биографических данных. На основе сопоставления полученных и обработанных данных с требованиями профессии делается заключение о степени профессиональной пригодности того или иного кандидата. При том учитывается возможность компенсации некоторых недостаточно развитых качеств за счет более высокого развития других качеств.

На вновь поступивших на работу руководителей и специалистов собирается информация, которая заносится в кадровый банк данных. Так же были совершенствованы подходы к кадровому делопроизводству. Личное дело должно нести информацию о личности, его целях, ценностных ориентациях, отражать соответствие профессионального роста и эволюции личности с учетом образования, практических знаний, способности адаптироваться к новым условиям. Для этого разработана форма личной анкеты, которая заполняется при приеме на работу, переводе, планировании карьеры и несет довольно большой объем информации о работнике (Приложение 9).

Для эффективности подбора персонала ООО «Айгуль» необходимо наладить сотрудничество с кадровыми агентствами г. Нерюнгри («Отдел кадров», «Служба занятости» и др.).

Ротация, планирование карьеры

Основным направлением совершенствования эффективности использования кадрового потенциала является устранение текучести кадров. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические и иные трудности. Излишняя текучесть персонала, в соответствии с данными западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. Текучесть мешает создать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Наиболее общие причины текучести кадров:

* неудовлетворенность оплатой труда;
* неудовлетворенность характером и содержанием труда;
* плохие взаимоотношения с коллегами по работе;
* неудовлетворенность организацией труда и производства;
* отсутствие продвижения и профессионального роста;
* желание сменить профессию.

Комплексное воздействие факторов, вызывающих текучесть, требует такого же комплексного воздействия на нее. Одним из способов, снимающих остроту проблемы текучести среди компетентных работников, является использование возможностей внутреннего перемещения в рамках организации (кадровая ротация). Существуют варианты изменения работы, которые способствовали бы увеличению творческого элемента в работе и препятствовали бы уходу сотрудника:

1. горизонтальное перемещение между существующими должностями (например, продавец – кассир – мерчендайзер – кладовщик – экспедитор);
2. конструирование позиций так, чтобы новая работа требовала новых знаний и навыков;
3. передвижение технических экспертов на позиции, предусматривающие руководство другими техническими работниками;
4. использование некоторых работников как внутренних консультантов в различных частях организации.

Таким образом, не позволяя сотруднику уйти и не повышая его, можно уменьшить напряжение и увеличить отдачу работника.

Одним из способов мотивации молодых руководителей и сотрудников является планирование карьеры. Для совершенствования социально-психологических методов работы предприятий необходимо постоянно отслеживать индивидуальные качества и достижения работников предприятий, не ограничиваться информацией, имеющейся на момент поступления на работу, следить за успехами и планировать профессиональную карьеру каждого способного специалиста. Для работника данная работа полезна тем, что он может видеть связь между своими действиями и конечным результатом. Для предприятия такого рода исследования важны тем, что когда возникает потребность приглашения специалиста на появившуюся вакансию, этот поиск из субъективного и спонтанного переходит в системно организованный и мотивированный.

Необходимо также повышать уровень знаний руководителей, особенно молодых в области психологии управления и делового общения.

Наличие психолога и управление стрессами

Еще одной кадровой проблемой организации является отсутствие штатного психолога, необходимого в крупной организации (более 400 сотрудников). Работа психолога должна способствовать улучшению эффективности использования кадрового потенциала и определять основные направления формирования структуры кадров.

Стратегия кадровой работы крупной фирмы должна развивать деятельность психологических и кадровых служб в нескольких направлениях:

1. Задача психологов – помощь в понимании людьми своей силы или слабости, нужд, интересов, социального и рабочего окружения.
2. Психологи должны помочь руководству организации построить грамотную политику развития сотрудников и обучить руководителей проводить ее, это должно способствовать развитию доверия служащих и увеличить стремление к достижениям и инновациям.
3. Обеспечение условий для сохранения персонала и устранения текучести кадров должно начинаться одновременно с анализом и корректировкой организационной структурой всей фирмы.

Главной причиной работы психолога на предприятии является то, что важнейшей задачей для современной организации в условиях рыночной экономики является предоставление работникам общедоступной социально-психологической помощи, профилактика стрессов и уменьшение социальной напряженности на работе.

Актуальность проблемы стресса для населения России в последние годы все более возрастает, что связано с процессами общественно-экономических изменений, экономическим кризисом. При этом значительная часть населения оказывается подверженной социально-стрессовым расстройствам, люди теряют социальную приспособляемость, приобретают неуверенность в завтрашнем дне, испытывают сомнения в жизненном смысле вследствие девальвации привычных ценностей, что неизбежно приводит к снижению трудоспособности и производительности на производстве.

Отсюда вывод и для работников, и для работодателей: для достижения успеха человек должен быть в состоянии умеренного возбуждения. При чрезмерном волнении, когда он выведен из себя, не следует ждать позитивных результатов.

Очевидно, что в сегодняшнем мире многие нуждаются в управлении стрессами. Для решения этой проблемы нет единственно верного средства, однако необходимо разработать управленческие стратегии, направленные на устранение стрессов и срывов на работе (таблица 3.1).

Управленческие стратегии, направленные на устранение стресса

Таблица 3.1

|  |  |
| --- | --- |
| Тип стрессора | Стратегия устранения |
| Время | Эффективное (рациональное) управление временем |
| Передача полномочий | Сотрудничество и создание команды |
| Противостояние | Развитие эмоциональной компетенции |
| Ситуация | Реорганизация труда |
| Ожидание | Постановка цели и определение успеха, стратегия постоянных мелких улучшений на каждом рабочем месте |

В целях корпоративной защиты от стрессов необходимо внедрить данные стратегии, а также наладить обратную связь между руководством и сотрудниками, предоставлять сотрудникам прозрачную, открытую информацию об организации, сделать максимально возможным участие сотрудников в управлении, выработать более четкие требования к сотрудникам и оценке их деятельности, проведение групповых тренингов.

Корпоративная (организационная) культура

Крупная фирма является корпорацией, а это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является корпоративная культура: то, ради чего люди стали членами организации, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности фирмы они разделяют, их отношение к ценностям и нормам.

Организационная культура предприятия влияет и во многом определяет результаты его производственной деятельности, поскольку она является важным системообразующим фактором производства. Организационная культура предприятия как система элементов лежит в основе организации управления всеми факторами производства (материалы, трудовые ресурсы, капитал и информация). Соответственно сильная организационная культура обусловливает функционирование предприятия как сложной и открытой системы.

В основе любой предпринимательской культуры должна лежать организационная культура, которая характеризует комплекс взаимодействующих факторов, включающих в себя опыт прошлого и настоящего, социальную систему предприятия, структурные характеристики, взгляды, правила и нормы хозяйственного поведения конкретной экономической системы.

Существуют следующие методы поддержания корпоративной культуры:

1. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы – наилучший способ показать наличие корпоративной культуры, ценностей и норм. В организациях, где человек заявлен как ценность номер один, формируется соответствующее отношение коллектива к руководителям.
2. Благодаря повторяющимся действиям руководителей, направленным на определение объектов и предметов внимания, коллективных приоритетов, оценки, контроля, работники постепенно привыкают к тому, что является важным и что ожидается от них.
3. Моделирование, обучение, тренировка – различные обучающие семинары, видеотренинги.
4. Критерии определения вознаграждений и статусов, принятия на работу, продвижения, увольнения – культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий, которые привязаны к определенному поведению. Очень важно помнить, что система поощрений должна быть общей и единой для всех.

Улучшение параметров работы

Улучшение параметров работы – одно из мотивирующих мероприятий. Работа должна удовлетворять основным параметрам – разнообразие умений и навыков, целостность, важность, автономия, обратная связь. Это мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности.

Основные методы улучшения параметров работы сводятся к следующему:

1. Повышение разнообразия умений и навыков – ротация кадров, карьерное планирование, помощь сотрудника в качестве наставника и консультанта-эксперта, материальное поощрение, соревновательные мероприятия. Также нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника, это стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширение диапазона его способностей.
2. Повышение целостности работы – может быть достигнуто за счет добавления каких-либо связанных с ней задач (подготовительных или заключительных операций, контроля). Работник испытывает большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Объединение нескольких операций в одну улучшит многие показатели работы – от временных до стимуляционных.
3. Повышение важности работы – при формулировке абсолютного любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы.
4. Увеличение автономии – передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение. К таким вопросам как правило относятся темп и время выполнения работы, инструменты, материалы, оборудование.
5. Усиление обратной связи – постановка конкретных и четких целей, введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. Внешняя обратная связь заключается в том, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Экономическая мотивация

Существует несколько основных положений о премиях, которые являются универсальными для любой фирмы:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;

- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная и групповая работа;

- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;

- работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий;

- дополнительные усилия работников, стимулированные премией, должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Возможные способы экономического стимулирования для торговых групп:

- индивидуальные комиссионные с объемов продаж;

- индивидуальная премия за вклад в общую прибыль;

- групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год;

- групповая система долевого участия в прибыли;

- продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой.

3.3 Внедрение проекта «Проведение учебно-психологического тренинга «Общение при производственной деятельности» и его практические результаты

Общие сведения

Учебный социально-психологический тренинг «Общение при производственной деятельности» разработан в лаборатории социально-психологических исследований учебно-тренажерного центра г. Нерюнгри.

Настоящий тренинг разработан кандидатом психологических наук доцентом Г.М. Парсадановым и социологом Л.М. Тихоновой.

Данный тренинг предусматривает обучение навыкам общения при производственной деятельности руководителей, специалистов и рабочих предприятия.

Основные цели тренинга заключаются в следующем:

а) обучение приемам, способам эффективного общения при производственной деятельности;

б) активация учебного процесса в системе непрерывного образования, а также при проведении семинаров, совещаний и т.п.

в) формирование социально-психологической позиции участника тренинга;

г) улучшение социально-психологического климата в трудовом коллективе;

д) повышение психологической и организационной культуры работников и коллектива.

В ходе тренинга от участников требуется готовность и умение открыто предъявить собеседнику свою позицию, собственное мнение. Одно из средств на этом пути – отказ от безлично универсальных суждений типа «обычно считается», «говорят», «полагают». Часто подобные безличные формы сознательно или неосознанно служат именно сокрытию личной позиции. Замена приведенных выше типов суждений личными формами типа «я считаю», «я полагаю», «я сомневаюсь» способствует построению доверительных отношений с партнером, в качестве которого может выступать один человек, одновременно несколько собеседников или целая аудитория.

Организация тренинга

Тренинг рассчитан на поэтапное проведение в течение 2-4 часов.

Особое внимание необходимо обратить на подготовку проведения тренинга, которая заключается в следующем:

- оформление помещения;

- обеспечение раздаточными материалами и техническими средствами (анкеты, ручки, экран и проектор);

- формирование групп.

Помещение для тренинга должно быть светлым, просторным, по возможности изолированным от внешнего шума и других помех (телефонные звонки и т.п.). Существенным моментом является размещение обучаемых таким образом, чтобы все участники видели и слышали друг друга (например по кругу), давая тем самым возможность воспринимать широкий спектр невербальных (т.е. несловесных) проявлений (реакций). При этом необходимо для участников тренинга предусмотреть возможность делать записи (наличие столов и т.п.).

Для организации тренинга использовалось арендованное помещение – актовый зал. В центре зала находился стол для ведущего тренинга и экран с проектором для наглядной демонстрации материала. Столы участников тренинга были расположены вокруг ведущего, таким образом, чтобы участники сидели парами. Ведущий тренинга – специалист по социологии и психологии, кандидат психологических наук Варвина О.А. Финансирование тренинга проводилось средствами предприятия ООО «Айгуль». Общая сумма финансирования составила около 14 000 руб.

В тренинге участвовали 24 человека. Состав приведен в таблице 3.2.

Качественный состав участников тренинга

Таблица 3.2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ф.И.О участника | Должность | Возраст, полных лет | Стаж работы в ООО «Айгуль», лет | Образование |
| Павлова И.А. | Заведующая отделом продаж | 41 | 6 | Высшее |
| Трофимова Е.И. | Заведующая складом | 36 | 3 | Высшее |
| Петров О.Е. | Менеджер по продажам | 37 | 5 | Высшее |
| Бекетова О.Н. | Специалист по кадрам | 46 | 6 | Высшее |
| Рогозина М.А. | Менеджер по персоналу | 31 | 1 | Высшее |
| Бойко Л.А. | Бухгалтер | 42 | 2 | Высшее |
| Савельева Т.И. | Бухгалтер | 47 | 3 | Высшее |
| Павлов Н.К. | Торговый агент | 29 | 1 | Средне-специальное |
| Зяблова А.Ю. | Торговый агент | 24 | 2 | Высшее |
| Самойлова Е.А. | Юрисконсульт | 31 | 3 | Высшее |
| Вяземова Т.Ю. | Старший продавец | 40 | 6 | Средне-специальное |
| Итыгина Т.И. | Старший продавец | 36 | 7 | Средне-специальное |
| Бурко С.Е. | Продавец-кассир | 22 | 1 | Средне-профессиональное |
| Светлова Е.Е. | Продавец-кассир | 28 | 3 | Средне-профессиональное |
| Амосова А.И. | Продавец-кассир | 30 | 3 | Средне-специальное |
| Бариченко Т.М. | Продавец-кассир | 41 | 2 | Средне-профессиональное |
| Силакова С.Л. | Продавец-кассир | 26 | 1 | Средне-профессиональное |
| Ветрова Т.Ю. | Продавец-кассир | 27 | 1 | Средне-профессиональное |
| Теплов В.В. | Грузчик | 24 | 2 | Средне-профессиональное |
| Корытнюк А.М. | Грузчик | 25 | 1 | Средне-специальное |
| Федько Т.Е. | Уборщица | 49 | 4 | Среднее |
| Кротова С.Н. | Уборщица | 35 | 2 | Средне-профессиональное |
| Сомченко Е.А. | Работник склада | 32 | 3 | Средне-профессиональное |
| Хворова К.Г. | Работник склада | 28 | 1 | Среднее |
| Среднее значение |  | 33,6 | 2,9 |  |

При первой встрече проводится знакомство участников друг с другом, так как установление доверительного психологического контакта – важнейшая предпосылка успешной работы и поэтому требует специального внимания и усилий от ведущего.

Был использован следующий способ знакомства, рекомендованный авторами тренинга. Суть его заключается в разделении групп на пары, в которых участники за отведенное время (5 минут) представляются и рассказывают друг другу все, что считают нужным и возможным. Затем каждый кратко на основе полученных сведений представляет своего партнера группе.

Это задание заключает в себе и напряженную работу – предполагает базовые для дискуссии умения выслушать и услышать, понять, а затем выразить, передать полученное. Использование приема показано и для групп, знакомых между собой людей, и для впервые встретившихся.

Для более эффективного проведения тренинга использовалась видеоаппаратура. За счет применения этого средства участники могли «посмотреть на себя со стороны», выделить сильные и слабые стороны своего поведения, а также оценить эффект воздействия, оказываемого на аудиторию.

От правильности отбора участников тренинговой группы во многом зависит успешность ее работы.

Общие принципы отбора участников в группу:

* принцип добровольности (обучаемый сознательно идет на участие в тренинге, несмотря на личные положительные и негативные переживания, эмоции, происходящие в процессе обучения);
* принцип информированного участия (участник имеет право знать все, что с ним может произойти, о тех процессах, которые будут происходить в группе);
* принцип должностной и профессиональной совместимости (т.е. группа руководителей, группа специалистов, группа рабочих близких профессий и т.д.).
* В группы тренинга не рекомендуется включать:
* лиц, которые только что прошли лечение у психиатра или находящихся под наблюдением врача;
* лиц, которые сами чувствуют свою неподготовленность к участию в тренинге.

Не рекомендуется также включать в группу лиц, которые опоздали, а также супругов, близких родственников или друзей; лиц, находящихся в жесткой финансовой или служебной зависимости; лиц, испытывающих устойчивую неприязнь друг к другу и т.п. Лучше всего, если взаимоотношения участников будут нейтральными.

По формальному статусу весьма продуктивной является группа, которая состоит из представителей различных подразделений и служб предприятия, например, экономистов, плановиков, технологов и конструкторов, кадровиков и специалистов по научной организации труда, а также производственников и снабженцев. I

Для наиболее успешной работы в группе руководителю тренинга необходимо провести предварительное тестирование обучаемых с целью получения оценки личностных качеств участников.

При проведении предварительного тестирования применялись средства вычислительной техники (персональный компьютер). Тесты проводились по следующим методикам:

* Опросник структуры темперамента, разработанный в учебно-тренажерном центре (напряженность взаимодействия со средой, легкость переключения с одних программ поведения на другие, быстрота исполнения программ поведения, чувствительность к возможному несовпадению результата действий с предполагаемой его оценкой). При проведении теста были получены такие средние результаты (по 5-бальной шкале):

Рисунок 3.1

Где:

1 – напряженность взаимодействия со средой (ниже среднего для всего коллектива);

2 – легкость переключения с одних программ на другие (средняя для рабочих профессий, высокая – для руководителей);

3 – быстрота исполнения программ поведения (ниже среднего для рабочих профессий, высокая – для руководителей);

4 – чувствительность к возможному несовпадению результата действий с предполагаемой оценкой (средняя для руководителей, ниже среднего – для рабочих).

* Нейротизм (эмоциональная устойчивость), экстраверсия – интроверсия (тест Г.Айзенка). Были получены средние для коллектива результаты:
* Личностный опросник по уровню интеллекта. Средний уровень IQ для работников группы – 112 (средний).
* Опросник уровня субъективного контроля (над значимыми ситуациями, над отрицательными событиями, над производственными отношениями). Были получены следующие результаты:

Рисунок 3.2

Где:

- Ио – шкала общей интернальности;

- Ид – шкала интернальности в области достижений;

- Ин – шкала интернальности в области неудач;

- Ис – шкала интернальности в области семейных отношений;

- Ип – шкала интернальности в области производственных отношений;

- Им – шкала интернальности в области межличностных отношений.

* Индивидуальный уровень развития волевой регуляции (мера овладения собственным поведением в различных ситуациях, способность сознательно управлять собственными действиями, состояниями). Были получены текстовые характеристики испытуемых, показавшие средний результат волевой регуляции (по 7-бальной шкале от -3 до +3 – средний результат 0,55 баллов).

Работа в группе носила дискуссионный характер. При этом выполнялись заявленные перед тренингом правила:

а) Не говори больше, чем нужно!

б) Не говори меньше, чем нужно!

в) Не говори неправды!

г) Не отклоняйся от темы!

д) Выражайся ясно!

Среди типичных трудностей в проведении дискуссии отмечены такие, как нежелание включаться, переключение обсуждения с проблемы на личности, излишняя горячность, отдельные участники – в основном руководящих профессий – говорили слишком много, выступая в роли монополизаторов дискуссии.

Помимо общих целей, тренинг для специалистов направлен на обучение его участников специальным приемам, которые позволяют при общении формировать аттракцию (от латинского слова привлекать притягивать), что является важным моментом при производственном общении. Умение владеть приемами расположения к себе людей необходимо везде, в особенности для профессии которые требуют постоянного контакта типа «человек-человек».

Специалист вступает в производственное общение для того чтобы:

а) отдать распоряжения указания, что-либо порекомендовать, посоветовать получить или передать необходимую для работы информацию материалы и т.д.;

б) получить «обратную» (контрольную) информацию от подчиненных о выполнении задания, от коллеги - о выполнении просьбы;

в) дать оценку выполнения задания подчиненным коллегам сотрудникам.

От того, как складываются взаимоотношения между начальником и подчиненным, коллегами, зависит успешность и эффективность производственной деятельности .

Механизм формирования аттракции является достаточно простым, но требует своего постоянного употребления при общении для повышения эффективности последнего. В этих целях на всем протяжении тренинга обучаемые вырабатывают определенные навыки использования ниже перечисленных приемов:

1) прием «Имя собственное» основан на произнесении вслух имени (имени - отчества) человека, с которым вы разговариваете, что способствует возникновению положительных эмоций у собеседника по отношению к вам;

2) прием «3еркало отношений» представляет собой контроль за приветливым, добрым выражением своего лица (вы чаще улыбаетесь друзьям, а не врагам);

3) прием «Золотые слова» заключается в умении говорить комплименты в адрес своего собеседника;

4) прием «Терпеливый слушатель» предусматривает внимательное, заинтересованное выслушивание партнера по общению;

5) прием «Личная жизнь» основан на проявлении интереса к неслужебной сфере жизни человека.

Все эти приемы, в конечном счете, вызывают удовлетворение каких-либо потребностей человека, что влечет за собой формирование положительных эмоций и расположенность к их источнику, т.е. к партнеру по общению.

Наименования и содержание приведенных приемов были изображены на отдельном плакате и вывешены на всеобщее обозрение участникам группы на всем протяжении занятий. При этом ведется контроль, помимо заданного упражнениями, и за применением приемов формирования аттракции.

Третий этап тренинга начинается с того, что ведущий знакомит участников со следующими, наиболее типичными приемами слушания:

а) глухое молчание;

б) угу - поддакивание «ага», «угу», «да-да», «ну», кивание подбородком и т.п.);

в) эхо - повторение последних слов собеседника;

г) зеркало - повторение последней фразы с изменением порядка слов;

д) парафраз - передача содержания высказывания партнера другими словами;

е) побуждение - междометия и другие выражения, побуждающие собеседника продолжить прерванную речь («Ну и ... », «Ну и что дальше?», «Давай- давай» и т.п.);

ж) уточняющие вопросы - вопросы типа «Что ты имел в виду, когда говорил «тестирование»?»;

з) наводящие вопросы - вопросы типа «Что - где - когда - почем - зачем», расширяющие сферу, затронутую говорящим; нередко такие вопросы являются по существу уводящими от линии, намеченной рассказчиком;

и) оценки, советы;

к) продолжения - когда слушающий вклинивается в речь и пытается завершить фразу, начатую говорящим, подсказывает слова;

л) эмоции - «ух», «ах», «здорово», смех, «ну и ну», «скорбная мина» и пр.;

м) нерелевантные и псевдорелевантные высказывания – высказывания, не относящиеся к делу или относящиеся лишь формально – («Кстати о музыке», «А в Гималаях все иначе» и пр.).

Далее проводится несколько упражнений для отработки навыков общения на основе трехтактной системы выслушивания (поддержка – дать возможность говорящему выразить свою позицию, уяснение – убедиться, что вы адекватно поняли собеседника, комментирование – высказывание своей точки зрения – оценки, советы, комментарии).

Упражнение «Диспут».

Все участники делятся на две приблизительно равные по численности команды. С помощью жребия решается, какая из команд будет занимать одну из альтернативных позиций по обсуждаемому вопросу (см. Приложение 10).

Аргументы в пользу той или иной точки зрения члены команд высказывают по очереди. Обязательным требованием для обучаемых является поддержка высказываний соперника и уяснение сущности аргументации Для этого в процессе слушания тот из членов команды-соперника, у которой подходит черед говорить, должен реагировать приемами «эхо» и «угу-поддакивание» а после высказывания оппонентом аргументов задать уточняющие вопросы если содержание аргументации не до конца ясно, или же сделать парафраз, если есть впечатление полной ясности.

Только после этого следующий говорящий (из команды-соперника который задавал вопросы) имеет право на аргументирование своей позиции по обсуждаемому вопросу. При этом предыдущий выступающий должен дать понять что его позицию поняли правильно (кивок головой, «да, именно это я и имел в виду»).

Ведущий должен строго контролировать эту процедуру и разъяснить, что вызвать ответ: «да, вы меня поняли правильно!» легче всего просто повторив слова собеседника, а убедится в правильности понимания, можно лишь перефразируя его высказывания. Необходимо предостеречь обучаемых: от попытки продолжить и развить мысли оппонента и стремления приписывать ему то, что не было высказано.

В заключении упражнения преподаватель комментирует его ход, особо обращая внимание на случаи, когда с помощью парафраза удалось добиться уточнения позиции участника диспута.

На следующем этапе продолжается отработка трехтактной схемы выслушивания схемы выслушивания в форме «Спора при свидетелях» Участники разбиваются на тройки, один из членов которой берет на себя роль наблюдателя-контролера. Его задача - следить за тем, чтобы участники спора осуществляли поддержку высказывания партнера, не пропускали второго такта - уяснения) и при парафразе использовали другие слова, т.е. наблюдатель выполняет те же функции, что и преподаватель в предыдущем упражнении.

Два других члена тройки, предварительно решив, какую из альтернативных позиций они занимают, вступают в спор, придерживаясь трехтактной схемы ведения диалога (поддержка, уяснение, комментирование). Затем участники меняются ролями, т.е. роль наблюдателя-контролера поочередно выполняют все члены тройки.

Два других члена тройки, предварительно решив, какую из альтернативных позиций они занимают, вступают в спор, придерживаясь трехтактной схемы ведения диалога (поддержка, уяснение, комментирование). Затем участники меняются ролями, т.е. роль наблюдателя-контролера поочередно выполняют все члены тройки.

После проведения спора, на который достаточно отвести 15 минут (3 смены по 5 минут), устраивается общее обсуждение. Типичными вопросами ведущего являются следующие: «Какие трудности в использовании схемы встретили вы в разговоре?»; «Были ли случаи, когда после парафраза происходило уточнение позиций?»; «Кто был виноват?», что партнеры не поняли друг друга - тот, кто говорил, или тот, кто слушал?» и т.п.

Упражнение «Установление ролевой структуры проведения дискуссии».

Перед его началом всем участникам сообщается, что исполнителям ролей в ходе работы будет индивидуально дана инструкция (изложенная письменно на отдельном листочке) о том, как себя вести в процессе дискуссии. Задачей же остальных будет внимательное наблюдения за ходом обсуждения темы. После окончания дискуссии (а она прерывается преподавателем, когда исполнители ролей, по его мнению, достаточно явно продемонстрировали модели поведения, определяемые инструкцией) оглашается ролевой список и наблюдателям предлагается определить, кто какую роль играл. Ролевой список следующий:

а) инициативный (напористый) - его задача с самого начала захватить инициативу и попытаться с помощью аргументов и эмоционального напора склонить большинство группы к поддержке его позиции;

б) спорщик - ему предлагается встречать в «штыки» выдвинутые предложения и защищать противоположные точки зрения, его девиз: «Я спорю, потому что я спорю»;

в) соглашатель - его задачей является выражение согласия с любыми точками зрения и поддержка всех высказываний, но можно дать и более увлекательное задание: пытаться выделять в выступлениях других участников нечто рациональное и выражать поддержку и согласие по отношению именно к этим моментам;

г) оригинал - ему предлагается не ввязываться в спор и время от времени выдвигать какие-либо неожиданные предложения;

д) организатор - его роль состоит в том, чтобы обеспечить выявление позиций всех участников дискуссии: он побуждает еще не высказавшихся выразить свою точку зрения, задает уточняющие вопросы, демонстрирует заинтересованность ходом обсуждения, а затем пытается подвести промежуточный итог и определить свою позицию.

Обычно «резюме» организатора служит для преподавателя сигналом к прерыванию дискуссии и переходу к обсуждению. Прежде чем огласить ролевой список, уместно расспросить внешних наблюдателей и участников обсуждения, кто, по их мнению, был лидером, вел дискуссию, «задавал ей тон». Эти мнения могут служить хорошим материалом для анализа феномена лидерства. Весьма нередко удается добиться понимания того, что лидерство - многоплановое явление и не сводится к доминированию и инициативности.

Упражнение «Управление групповой дискуссией». Для выполнения этого упражнения предполагается коллективный ведущий. В связи с этим обучаемым сообщается, что целью ведущего групповой дискуссии является организация выработки и принятия наиболее продуманных и оптимальных решений, что требует мобилизации интеллектуальных ресурсов и опыта всех участников. Функции ведущего заключаются в следующем:

а) ознакомление участников с предметом обсуждения;

б) предоставление слова выступающим, поддержка их высказывания;

в) контроль за соблюдением правил кодекса общения («кооперативности») и кодекса вежливости;

г) подведение итогов.

Отработка технологии ведения дискуссии является следующим шагом. При этом роль ведущего разделяется между тремя участниками. Всей учебной группе предлагается обсудить какую-либо конкретную ситуацию.

Один из выбранных ведущих проводит ознакомление с предметом дискуссии, предоставляет по очереди слово выступающим, осуществляет поддержку их высказываний, уяснение содержания. Другой следит за соблюдением правил дискуссии, сигнализируя первому ведущему о случаях нарушения тем, что кладет перед ним карточки с описанием правил, соответствующих данному нарушению. Третий ведущий берет на себя подведение частичных и окончательных итогов. В процессе дискуссии он фиксирует содержание реплик, отражающих смысл аргументации и подготавливает резюме. После того, как все участники высказались по первому кругу, он проводит промежуточное подведение итогов, выделяя позиции по отношению к предмету и содержанию аргументации. Такая процедура повторяется несколько раз.

Следующий шаг упражнения – борьба с нарушениями правил. Он предназначен для отработки правил и приемов борьбы с нарушением правил кодекса общения.

Тренинги для рабочих профессий направлен на отработку техники (приемов, способов) общения в ходе производственной деятельности.

Упражнение «Овладение техникой слушания» составляет содержание этапа тренинга для рабочих. Участники разделяются на пары и решают в каждой из них, кто говорящий, а кто слушающий. Затем ведущий сообщает, что задачей слушающего будет внимательное выслушивание в течение 2-3 минут «очень скучного рассказа» по выбранной теме (производственной ситуации).

Затем ведущий отзывает в сторону будущих рассказчиков якобы для того, чтобы проинструктировать их, как сделать рассказ «очень скучным». На самом деле преподаватель дает разъяснения так, чтобы слушающие не слышали этого, что суть не только в скучности рассказа, но и в том, чтобы рассказывающий зафиксировал типичные реакции слушающих.

Для этого рассказчику рекомендуется после минутного отрезка речи сделать в удобный момент паузу и продолжить рассказ после какой-либо реакции слушающего (кивок, жест, слова). Если в течении 7-10 секунд не будет наблюдаться никакой выраженной реакции, следует продолжить рассказ в течение еще одной минуты и опять прерваться и заметить еще одну реакцию слушающего.

Затем всем членам учебно-тренировочной группы раскрывается содержание инструкции и цель упражнения. Рассказчиков просят держать в памяти содержание реакции слушающего (классифицировав видимое отсутствие реакции как глухое молчание). Преподаватель приводит список наиболее типичные приемов слушания, называя их и показывая на экране.

После ознакомления со списком преподаватель предлагает рассказчикам описать наблюдаемые ими реакции слушателей и систематизировать эти реакции. Выявляются наиболее часто используемые реакции и обсуждаются их плюсы и минусы.

Перечень производственных ситуаций для обсуждения в процессе тренинга приведен в Приложении 10.

После проведения тренинга через неделю были вновь проведены личностные тесты для участников тренинга, а также экспертная оценка повышения деловых, личностных качеств и навыков делового общения. Результаты анализа следующие:

Опросник уровня субъективного контроля (над значимыми ситуациями, над отрицательными событиями, над производственными отношениями):

Рисунок 3.3

Где:

- Ио – шкала общей интернальности;

- Ид – шкала интернальности в области достижений;

- Ин – шкала интернальности в области неудач;

- Ис – шкала интернальности в области семейных отношений;

- Ип – шкала интернальности в области производственных отношений;

- Им – шкала интернальности в области межличностных отношений.

Можно заметить небольшое улучшение показателей по сравнению с показателями тестирования до тренинга.

* Опросник структуры темперамента, разработанный в учебно-тренажерном центре (напряженность взаимодействия со средой, легкость переключения с одних программ поведения на другие, быстрота исполнения программ поведения, чувствительность к возможному несовпадению результата действий с предполагаемой его оценкой). При проведении теста были получены такие средние результаты (по 5-бальной шкале):

Рисунок 3.4

Где:

1 – напряженность взаимодействия со средой (ниже среднего для всего коллектива);

2 – легкость переключения с одних программ на другие (средняя для рабочих профессий, высокая – для руководителей);

3 – быстрота исполнения программ поведения (ниже среднего для рабочих профессий, высокая – для руководителей);

4 – чувствительность к возможному несовпадению результата действий с предполагаемой оценкой (средняя для руководителей, ниже среднего – для рабочих).

Показатели также незначительно (больше у рабочих профессий) выросли.

Средняя оценка сотрудников (методом Дельфи) по личностным, деловым характеристикам и навыкам делового общения приведена в таблице 3.3. (оценка по десятибалльной шкале).

Таблица 3.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Качества сотрудников | Рабочие профессии | Руководители |
| до тренинга | после тренинга | до тренинга | после тренинга |
| Профессионализм | 6,1 | 6,2 | 6,0 | 6,2 |
| Обучаемость | 4,0 | 4,1 | 5,2 | 5,3 |
| Толерантность | 3,9 | 3,9 | 3,6 | 3,7 |
| Качество работы | 5,2 | 5,3 | 5,3 | 5,8 |
| Нервно-психическая устойчивость | 3,2 | 3,3 | 3,3 | 3,7 |
| Личностная тревожность | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,2 |
| Склонность к риску | 2,9 | 3,1 | 3,2 | 3,3 |
| Волевой самоконтроль | 3,6 | 3,8 | 3,6 | 3,7 |
| Конфликтность | 2,9 | 3,6 | 3,5 | 3,9 |
| Способность к самоконтролю | 3,6 | 3,9 | 3,9 | 4,2 |
| Самооценка | 5,0 | 5,2 | 6,0 | 5,9 |
| Уровень интеллектуального развития | 3,8 | 3,9 | 4,2 | 4,3 |
| Навыки делового общения | 3,2 | 5,2 | 4,3 | 5,0 |
| Вежливость | 3,9 | 4,6 | 3,3 | 3,9 |
| Этичность | 4,2 | 6,0 | 3,9 | 4,6 |
| Средний результат | 3,9 | 4,34 | 4,15 | 4,45 |

Можно заметить, что все показатели улучшились, хоть и незначительно. Повысился уровень делового общения, вежливость, устойчивость конфликта. В неделю после проведения тренинга опрашиваемыми работниками и руководителями было замечено стойкое улучшение психологического и рабочего климата в коллективе, стали незначительными конфликтные ситуации между работниками, а также между работниками и руководителями. Общение стало более продуктивным и вежливым. Таким образом, можно сделать вывод, что учебно-психологическую деятельность на предприятии необходимо проводить периодически. Финансовые затраты предприятия окупаются более продуктивной работой и повышением деловой и корпоративной культуры общения.

3.4 Информационное обеспечение решения проблем кадровой политики организации

Источниками информации для формирования и использования кадрового потенциала, а также для совершенствования кадровой политики предприятия может служить статистическая кадровая отчетность – ежегодная, ежеквартальная. При наличии психолога-социолога в организации необходимо рассматривать его отчеты о состоянии коллектива и его потребностях. При отсутствии специальной службы – необходимо проводить плановые регулярные мероприятия по анкетированию, опросу сотрудников.

В настоящее время большие трудности в работе руководителей и работников системы управления персоналом вызывает отсутствие четкой системы движения кадровой информации. Несвоевременное получение необходимых данных о состоянии персонала затрудняет оперативное взаимодействие подразделений предприятия. Поэтому необходимо обозначить рационализацию и интенсификацию использования современных средств обработки информации, совершенствование форм кадровой документации и отчетности, обеспечение эффективного использования информационных и документационных потоков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал предприятия (фирмы) это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Он представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Кадровый потенциал предприятия отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Кадровый потенциал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены абсолютными и относительными показателями (численность списочная и явочная, темпы роста и прироста численности, степень профессиональной подготовки и квалификации, текучесть кадров и другие). Совокупность этих показателей может дать представление о состоянии кадрового потенциала фирмы и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе для планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования человеческих ресурсов предприятия.

В дипломной работе были использованы материалы отчетности предприятия мелкооптовой и розничной продажи спиртных напитков ООО «Айгуль».

В работе выполнены все поставленные задачи:

- определен теоретический аспект формирования и использования кадрового потенциала на коммерческом предприятии;

- в краткой характеристике организации описана основная сфера деятельности ООО «Айгуль», ее цели и задачи, структура органов управления и подразделений организаций.

- в анализе финансово-хозяйственной деятельности были вычислены основные финансовые показатели организации за последний год: рентабельность продаж, показатели прибыли, устойчивость, платежеспособность предприятия, ликвидность баланса, а также показатели использования трудовых ресурсов организации.

- в анализе внешней среды различными методами были выявлены показатели влияния экономических, политических, социальных и других факторов на деятельность и стратегию развития предприятия, рассмотрена динамика изменения рынка алкогольной продукции Нерюнгринского района. Также был проведен анализ потребителей, поставщиков и конкурентов ООО «Айгуль» по методу сильных и слабых сторон.

- анализ внутренней среды позволил показать сильные и слабые стороны организации по различным сферам деятельности и управления, по структурным подразделениям.

- стратегический анализ ООО «Айгуль» определил миссию, цели организации, как краткосрочные (основные), так и долгосрочные. Были выявлены стратегии развития организации: деловая, основная, функциональные стратегии. На основе портфельного анализа ассортимента продукции можно выявить сбалансированность коммерческой деятельности организации;

- анализ формирования и использования кадрового потенциала предприятия выявил основные стратегические и практические проблемы подбора, мотивации, развития персонала фирмы.

Анализ деятельности ООО «Айгуль» выявил только одну острую проблему управления организацией – проблема управления кадрами и организации эффективности использования трудовых ресурсов. В заключительной главе дипломного проекта эта проблема была рассмотрена более подробно и показаны возможные проблемы ее решения и совершенствования кадровой политики с точки зрения менеджмента организации и в соответствии с ее основными целями.

Для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Основными направлениями повышения эффективности кадрового потенциала в исследуемой организации выбраны следующие направления: стратегия планирования кадрового резерва, совершенствование условий отбора кадров, снижение текучести кадров, повышение экономической мотивации, улучшение параметров и состава работы, повышение корпоративной культуры, разработка программы оценки инвестиций в человеческий капитал предприятия.

В процессе написания дипломного исследования в рамках выявленных управленческих проблем был проведен учебно-психологический тренинг для рабочих, специалистов, руководителей. Суть тренинга – улучшение деловых качеств, навыков общения, улучшение психологического климата в коллективе. Результаты тренинга оказались положительными. Тренинг улучшил практику общения в коллективе, взаимоотношения, психологический и деловой климат, а также личностные и профессиональные качества работников и руководителей.

Сегодняшняя ситуация на рынке труда отражает глобальные направления развития бизнеса, поэтому именно сейчас, как в любом переходном периоде можно получить весомое конкурентное преимущество, если выстроить управление персоналом в соответствии с новыми тенденциями.

Концепция кадровой политики и применение современных методов и стилей управления персоналом ориентируется на профессиональную подготовку кадров, внедрение системы ротации кадров на предприятиях, материальное стимулирование. Но эти задачи невозможно решить, не изменив отношение организаций к своим кадрам, и изменения должны быть не только на бумаге, они должны произойти и в сознании каждого руководителя на уровне его конкретных действий.

Нельзя хорошо управлять, не зная людей, не зная их возможностей, способностей, квалификации не только в производственной сфере, но и их психологических особенностей, которые необходимы для решения как производственных, так и социальных задач. Сама профессия руководителя аккумулирует большой потенциал научного знания о человеке, о его взаимодействии с другими людьми, окружающей производственной средой и прежде всего о управлении, психологии, социологии, праве, экономике. Важнейшая ценность практики управления персоналом состоит в том, что при продуманной ее организации она способна обеспечивать профессионализм персонала, творческое отношение его к труду.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютина М.С. Экономический анализ хозяйственной деятельности.- М.: Дело и Сервис.-2000.- 512 с.
2. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / под ред.проф. Любушина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 215 с.
3. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. – 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Кº», 2007. – 496 с.
4. Бекетова О.Н., Найденков В.И. Бизнес-план: теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: «Приор-издат», 2008. – 288 с.
5. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
6. Васильева Н.А., Матеуш Т.А., Миронов М.Г. Экономика предприятия: конспект лекций. – М.: Юрайт-Издат, 2007. 191 с. (Хочу все сдать!).
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
8. Волконогова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2004. – 256 с. (Серия «Профессиональное образование»).
9. Вотякова И.В. Оценка эффективности инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы: современный аспект // Управление персоналом, № 2. 2009. С. 44-46.
10. Галенко В.П., Страхова О.А, Файбушевич С.И. «Управление персоналом и эффективность предприятий»- М.; Наука 2002. – 340 с.

Дикарева А.А., Мирская М.И. Социология труда. – М.: Высш. школа., 1999. – 309 с.

1. Дряхлов Н. И. , Куприянов Е. А. Направления кадровой политики организации // СОЦИС: Социологические исследования.- 2002.- № 12. - С. 87-92.
2. Зорина Э. «Ключевые показатели эффективности» как инструмент управления персоналом // Управление персоналом, № 4. 2009. С. 49-52.
3. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1996. – 429 с.
4. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 202. – 544 с. – (Серия «Высшее образование»).
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов. Г.А. Мамед-Зале, Т.А. Родкина. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 480 с.
6. Кириллов Л. Методы совершенствования кадровой политики // Управление персоналом.- 2000.- № 6. - С. 26-31.
7. Киселева А. Управление стрессами и развитие работоспособности персонала – залог успеха деятельности организации // Управление персоналом, № 3. 2009. С. 42-45.
8. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд, изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528 с.
9. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. – СПб.: Изд-во СПб ун-та, 1994. – 506 с.
10. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 312 с.
11. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. — М.: ИНФРА-М. 1999. – 521 с.
12. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. — М.: ИНФРА-М. 1999. – 259 с.
13. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ\_ДАНА, 2006. – 320 с.
14. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / Вадим Владиславович Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 528 с.
15. Опарина Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом // Управление персоналом, № 4. 2009. С. 44-47.

Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996. – 406 с.

1. Радченко О.Л. Влияние организационной культуры на социальную систему предприятия // Вестн. Моск. Ун-та. Сер. 6. Экономика, № 1. 2008. С. 63-70.
2. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: Краткий курс. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 320 с. – (Высшее образование).
3. Синк Д.С. Управление производительностью. – М.: Прогресс, 1999. – 364 с.

Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 352 с.

1. Сметана С. Пять аргументов в пользу сотрудничества с кадровым агентством // Управление персоналом, № 5. 2009. С. 64-65.
2. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2002. – 312 с.
3. Спивак В.И. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
4. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 558 с.
5. Тугускина Г.Н. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятий // Управление персоналом, № 2. 2009. С. 73-77.
6. Тугускина Г.Н. Методика оценки. человеческого капитала предприятий // Управление персоналом, № 3. 2009. С. 42-46.
7. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. д.э.н. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 296 с.
8. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

Цандер Э. Практика управления. – Обнинск: Титул, 1992. – 402 с.

1. Шамарин А.В., Морозов А.Н., Сухоруков Е.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии // Управление персоналом, № 4. С. 48-50.
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел – Синтез», 1996. – 491 с.
3. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа // А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин – М.: ИНФРА – М. 2003. – 253 с.
4. Экономика и социология труда: Учебное пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и В.А. Чуланова. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 1999. – 564 с.
5. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 601 с. (Серия «Высшее образование»).
6. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Кº», 2007. – 324 с.
1. Спивак В.И. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – С. 110-111. [↑](#footnote-ref-1)
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел – Синтез», 1996. С. 227-298. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. – СПб.: Изд-во СПб ун-та, 1994. С. 179-181. [↑](#footnote-ref-3)
4. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996. С. 345. [↑](#footnote-ref-4)
5. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: ИНФРА – М, 1996. С. 249. [↑](#footnote-ref-5)
6. Дикарева А.А., Мирская М.И. Социология труда. – М.: Высш. школа., 1999. С. 51. [↑](#footnote-ref-6)
7. Цандер Э. Практика управления. – Обнинск: Титул, 1992. С. 101-167. [↑](#footnote-ref-7)
8. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1996 гл. 6. [↑](#footnote-ref-8)
9. Синк Д.С. Управление производительностью. – М.: Прогресс, 1999. – С. 274-275. [↑](#footnote-ref-9)
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – м.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1996. С. 196. [↑](#footnote-ref-10)
11. Киселева А. Управление стрессами и развитие работоспособности персонала – залог успеха деятельности организации // Управление персоналом, № 3. 2009. С. 42-46. [↑](#footnote-ref-11)