## Введение

На рубеже XX-XXI веков основными проблемами управления стали оценка и учёт стоимости человеческих активов организации; управление многонациональными коллективами; выявление кадровых технологий, способствующих увеличению эффективности предприятия. Существенные изменения происходят и в методах работы служб по управлению персоналом.

Отечественный и зарубежный управленческий опыт, свидетельствует, что наибольшего успеха добиваются те организации, которые уделяют первостепенное внимание проблеме кадров. Вся работа по решению кадровых проблем организации отражается в системе управления персоналом. Именно разработка продуманной системы управления персоналом является сегодня наиважнейшим резервом повышения эффективности и производительности производства***.***

Актуальность темы исследованияопределяется тем, что управленческая деятельность выступает в современных условиях как один из важнейших факторов функционирования и развития предприятий России. Осуществляемые в нашей стране экономические реформы существенно изменили статус предприятия как основного звена народного хозяйства. Наряду с предприятиями, базирующимися на государственной собственности, появились организации частные, смешанные, имеющие коллективную собственность.

Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партнерами, работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы.

В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации, меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организаций.

В последнее время все большее количество руководителей осознают важную роль персонала в хозяйствующих субъектах и приходят к выводу о том, что только целенаправленная и постоянная работа с персоналом может принести успех. Главной задачей руководства становится нахождение таких принципов и механизмов, которые позволят создавать эффективную систему управления персоналом, ориентированную на взаимовыгодное стратегическое сотрудничество организации и ее сотрудников.

Для построения эффективной системы управления персоналом необходимо учитывать большое количество информации о самом объекте управления - персонале. Особым инструментом получения такого рода информации является оценка персонала, позволяющая определять индивидуальные особенности работников, их сильные и слабые стороны, мотивационные потребности и потенциальные возможности. В свою очередь, полученная информация позволяет обеспечивать индивидуальный, более эффективный подход к принятию управленческих решений, касающихся работников.

Таким образом, основное внимание в современном управлении организацией любой отраслевой направленности в России должно уделяться управлению ее людьми.

Объектом данного исследования выступает Шебекинское райпо.

Предмет исследования - состояние и тенденции развития кадрового менеджмента как практики социального управления, направленной на актуализацию человеческих ресурсов организации, профессионального, интеллектуального, креативного потенциала сотрудников.

Как один из самых перспективных резервов повышения эффективности не только производительности и качества труда, но и эффективности работы всего предприятия, система управления персоналом исследовалась отечественными и зарубежными специалистами в области управления многие годы.

Методологическая основа данного исследования сформировалась как синтез классических взглядов на вопросы управления персоналом (Фр.У. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, Д. МакГрегор), современных взглядов на процесс формирования системы управления персоналом в условиях рынка (Дж. Грейсон, Д. Эренберг, М. Мескон) и в условиях российской экономики (П.В. Журавлев, А.П. Егоршин, Б.М. Генкин, А.Я. Кибанов, В.А.Дятлов, А.А. Лобанов, Ю.Г. Одегов, В.А. Поляков, Э.Е. Старобинский).

Анализу практических проблем управления персоналом современных организаций посвящены работы С.В. Шекшня, М.В. Грачева. Исследованиями социально-психологических основ современного управления персоналом занимались В.А. Спивак, В.П. Пугачев, С.Б. Каверин, Е.П. Ильин и др.

Вопросам определения и типологии карьеры посвятили свои труды В.Ю.Иванов, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, Е. Молл, О.Ф. Гучинская, Т.Ю. Базаров и др.

Существенное значение для разработки проблем кадрового менеджмента имеют труды современных российских исследователей в сфере менеджмента организаций О.С. Виханского, А.Л. Гапоненко, В.В. Гончарова, И.Н. Герчиковой, Э.М. Короткова, В.И. Кнорринга, З.П. Румянцевой, А.Г. Поршнева, А.И. Пригожина, Н.А. Саломатина, А.И. Наумова. В их работах обозначена тенденция анализа кадрового менеджмента как практического управления при переходе к рынку, практического формирования деловой культуры в организации.

Цель дипломной работы состоит в анализе теоретических, методологических, организационно-структурных и ценностно-нормативных основ кадрового менеджмента как практики социального управления, направленной на формирование и развитие кадрового потенциала организации и перевода организации в режим развития.

В соответствии с данной целью в исследовании поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и значение менеджмента персонала в организации.

2.Рассмотреть систему управления персоналом и функциональные подсистемы.

3. Изложить принципы и методы построения системы управления персоналом.

4. Показать организационно-экономическую характеристику Шебекинского райпо.

5. Осуществить анализ развития персонала организации и анализ использования человеческих ресурсов организации.

6. Охарактеризовать построение системы служебно-профессионального продвижения в организации.

7. Привести пути совершенствования организации управления персоналом организации.

8. Проанализировать формирование системы управления персоналом организации

Методологической основой выступают метод сравнения, факторный анализ и другие методы.

Дипломная работа выполнена на 88 листах машинописного текста и состоит из введения, трех глав и заключения, списка использованных источников и приложений.

Дипломная работа включает 6 рисунков и 11 таблиц.

## 

## Глава 1. Теоретико-методологические основы менеджмента

#### Сущность и значение менеджмента персонала в организации

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Под персоналом следует понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.[14]

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности персонала организации:

- особенности индивидуального поведения;

- особенности группового поведения;

- особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

Особенности индивидуального поведения детерминируются многими параметрами, среди которых:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность — предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;

- специфика мотивации — специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;

- индивидуальные ценности — общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;

- демографические — половые и возрастные особенности;

- национальные и культурные особенности — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основные:

- особенности корпоративной культуры — ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;

- феномены групповой динамики — этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

Особенности поведения руководителей являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как:

- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;

- членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;

- функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения.

В отечественной литературе нет единого мнения по поводу определения управления персоналом, но можно выделить несколько подходов:

1. Институциональный подход. С позиций этого подхода управление персоналом рассматривается как "разнообразная деятельность различных субъектов (среди которых чаще всего выделяют специализированные службы управления персоналом, линейных и высших руководителей, выполняющих функцию управления по отношению к своим подчиненным), направленная на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников" [9, с.12].

2. Содержательный (функциональный) подход. Данный подход "основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации", он показывает "какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей", в отличие от институционального подхода, который акцентирует внимание на "том, что должно дать управление персоналом для организации.…Это позволяет говорить об управлении персоналом как об особом виде деятельности, как о целостной системе, имеющей свое специфическое содержание"[9, с.13].

3. Организационный подход. С точки зрения этого подхода управление персоналом можно определить как "комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий. Здесь речь идет о взаимодействии объекта и субъекта, рассматриваются механизмы, технологии, инструменты и процедуры реализации функций управления персоналом "[29, с.14].

4. Интересен подход, полагающий объектом системы управления персоналом процесс целенаправленного взаимодействия и взаимовлияния в совместной продуктивной деятельности управленцев и персонала. Данный подход определяет систему управления как единство субъекта и объекта управления, которое достигается в результате не только саморегулирования в сложных социальных системах, но и целенаправленного воздействия объекта управления на субъект. При этом объектом управления выступают социальные отношения, процессы, группы, а также социальные ресурсы и сам человек, неизбежно вступающий в социальные отношения, участвующий в социальных процессах и группах, в реализации ресурсов [5, с.36; 6, с.129, 135].

Исходя из этого, можно говорить об управлении персоналом как системе, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов.

Особая роль в организации отводится менеджерам, именно они призваны организовать деятельность фирмы таким образом, чтобы она удовлетворяла потребностям и требованиям, как своих работников, так и внешнего окружения. Новые рыночные условия требуют от менеджеров особые профессиональные качества; знание производства, маркетинга, менеджмента, экономики, психологии, информатики и т.д.

Роль профессиональных работников в современных организациях обуславливает особую значимость кадровой работы с персоналом. Одной из главных задач предприятий становится поиск эффективных способов управления персоналом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора и направленных на выявление будущих потребностей людей, создание благоприятной среды для работы и повышения квалификации, в которой развиваются и реализуются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

Менеджер по персоналу — профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы.

Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента*,* который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы — не только функционирующей, но и развивающейся, — на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте — управление человеческими ресурсами.

Управление персоналом организации или менеджмент персонала – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.Управляющие персоналом - это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых - повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.

Кадровый менеджмент является органичным звеном всей системы управления предприятиями, организациями, важнейшим фактором их развития. Его приемы направлены на эффективное использование способностей работника «исходя из требований корпоративной культуры», чтобы «содействовать укреплению трудовых отношений в духе сотрудничества, ... способствовать достижению взаимной выгоды индивидов, профессиональных и социальных групп персонала предприятия» [40,c.123].

Кадровый менеджмент как автономная практика направлен на оптимизацию управленческой деятельности, перевод управления из режима функционирования в режим развития.

Во-первых, кадровый менеджмент способен повысить использование человеческих ресурсов организации, в то время как в 70% управленческих ситуаций решение принимается вместо руководителей среднего звена топ-менеджментом.

Во-вторых, отсутствие кадрового менеджмента приводит к избыточному социальному контролю над деятельностью работников, когда преобладают инвективные «оценки управляющих».

В-третьих, кадровый менеджмент преследует целью релевантность распределения управленческой компетенции и ответственности, что важно в ситуации «перспективных рисков», характерной для российских организаций.

Многие руководители не осознают необходимость кадрового менеджмента по причине целесообразности концентрации решений и нежелания учитывать «человеческий ресурс» в менеджменте организации. Однако перспективы организаций зависят от актуализации внутренних ресурсов, которые не ограничиваются финансовыми и материальными возможностями. Современное экономическое знание основывается на интеллектуальном капитале, умении сформировать управленческую команду, создать систему индивидуального руководства персоналом, открытости и инновационности менеджмента.

Кадровый менеджмент работает на перспективу, не ограничивается вопросами функционирования управления[39,c.167].

Кадровый менеджмент и право — части единой системы управления персоналом. При становлении и развитии рыночных отношений работа организации происходит в условиях динамизма, изменчивости и усиления конкурентной борьбы. Это требует от собственников и руководителей умения оперативно принимать решения, быть готовым к постоянным и глубоким преобразованиям организационных структур.

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы;

- анализ рынка труда и управление занятостью;

- отбор и адаптация персонала;

- планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста;

- обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы;

- организацию производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;

- управление производительностью труда;

- разработку систем мотивации эффективной деятельности;

- обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда;

- организацию изобретательской и рационализаторской деятельности;

- участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работополучателей;

- разработку и осуществление социальной политики предприятия;

- профилактику и ликвидация конфликтов. [10]

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

Многогранность управления персоналом предполагает множество направлений в этой важной проблеме. Различают следующие аспекты управления персоналом*:*

- технико-технологический аспект предполагает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных условий;

- организационно-экономический аспект позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т. п.;

**-** правовой аспект проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;

**-** социально-психологический подход рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом; внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;

- педагогический аспект затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

Традиционно принято выделять четыре подсистемы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами: подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала.

Каждая организация в работе с персоналом решает одни и те же основные задачи, вне зависимости от специфики деятельности.

Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, то есть сотрудников.

Во-вторых, все без исключения организации проводят обучение своих сотрудников, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами.

В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед организацией целей.

В-четвертых, каждая из организаций в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, то есть каким-то образом компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей.

Таким образом, перечисленные задачи актуальны для любой организации, хотя их острота и формы решения могут различаться. Для их успешного решения каждая организация должна разработать и внедрить особые методы, процедуры, программы, которые в своем единстве будут представлять систему управления человеческими ресурсами, деятельность по управлению персоналом.[11]

#### 

#### 1.2 Система управления персоналом и функциональные подсистемы

Система управления персоналом традиционно определяется как целостная система управления кадровым направлением деятельности предприятия, ориентированная на решение трех стратегических задач:

- оперативное и полное удовлетворение потребностей предприятия в трудовых ресурсах необходимой специализации и уровня квалификации;

- формирование и поддержание комплекса организационных, экономических, а также социально-психологических условий, благоприятствующих наиболее эффективному исполнению работниками возложенных на них функций;

- обеспечение необходимого уровня взаимосвязи (точнее, взаимоподдержки) между управлением персоналом и другими направлениями менеджмента организации.

Система управления персоналом включает в себя два основных элемента: кадровую политику и кадровую стратегию [13].

Кадровая политика — это:

1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящие человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда, все мероприятия по работе с кадрами должны заранее планироваться и согласовываться с общим пониманием целей и задач организации);

2) набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого профессионального уровня и необходимой численности. Другими ее целями можно считать:

- обеспечение условий реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан (соблюдение Конституционных прав и обязанностей граждан в трудовой области, соблюдение положений законов о труде и профессиональных союзах, Трудового Кодекса, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу);

- рациональное использование кадрового потенциала;

- формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов;

- разработка принципов организации трудового процесса;

- разработка критериев и методов подбора персонала, отбора, обучения, расстановки и других работ с кадрами;

- разработка теории управления персоналом и т.д.

- это система научно обоснованных целей, задач, ориентиров, приоритетов, потребностей, принципов, методов, определяющих содержание, формы управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации.

Кадровая политика неразрывно связана с методологией и концепцией управления персоналом, исходит из их теоретических требований, интегрирует управленческие знания, накопленный прошлый и настоящий отечественный и зарубежный практический опыт работы с персоналом [14].

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор кадровых мероприятий, основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного кадрового потенциала, типа кадровой политики и формализованных в единую систему для достижения поставленных целей.

Основной целью кадровой стратегии является разработка взаимосвязанных механизмов работы с персоналом, позволяющих повышать и активизировать трудовой потенциал работников сообразно потребностям организации и требованиям, исходящим извне.

Взаимозависимость кадровой стратегии от кадровой политики весьма существенна. Так, кадровую политику можно рассматривать как некую статичную «правовую» среду, на основе которой формируется кадровая стратегия.

Симбиоз политики и стратегии является основой системы управления персоналом, которая призвана решать кадровые и управленческие задачи, основными из которых являются:

-обеспечение организации рабочей силой (планирование, отбор, найм),

-расстановка, обучение и развитие работников,

- профориентация и переподготовка,

- организация продвижения по службе,

- мотивация персонала и оплата труда,

- увольнение (высвобождение) кадров,

- организация и использование персонала.

Система управления персоналом включает подсистему общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис.1)[19 с.64].

Подсистема общего и линейного руководства - подсистема, осуществляющая управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции подсистемы общего и линейного руководства выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера и бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала- подсистема, осуществляющая:

- разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом;

- анализ кадрового потенциала и рынка труда;

- кадровое планирование;

- планирование и прогнозирование потребности в персонале;

- связь с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.



Рис.1. Состав системы управления персоналом организации

Подсистема трудовых отношений- подсистема:

- регулирующая групповые и личностные взаимоотношения;

- проводящая социально-психологическую диагностику;

- контролирующая соблюдение этических норм взаимоотношений;

- управляющая взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема найма и учета персонала- подсистема, организующая [29]:

- наем персонала;

- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;

- профессиональную ориентацию и рациональное использование персонала;

- управление занятостью;

- делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом - создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Подсистема условий труда- подсистема, отвечающая за:

- соблюдение требований психофизиологии, эргономики труда, требований технической эстетики;

- охрану труда и окружающей среды;

- военизированную охрану организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема развития персонала- подсистема, отвечающая за [34[:

- обучение, переподготовку и повышение квалификации;

- введение в должность и адаптацию новых работников;

- оценку кандидатов на вакантную должность;

- текущую периодическую оценку кадров;

- организацию рационализаторской и изобретательской деятельности;

- реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;

- организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема мотивации поведения персонала - подсистема, отвечающая за:

- управление мотивацией трудового поведения;

- нормирование и тарификацию трудового процесса;

- разработку систем оплаты труда;

- разработку форм участия персонала в прибылях и капитале;

- разработку форм морального поощрения персонала;

- организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема социального развития- подсистема, осуществляющая:

- организацию общественного питания;

- управление жилищно-бытовым обслуживанием;

- развитие культуры и физическое воспитание,

- обеспечение охраны здоровья и отдыха;

- обеспечение детскими учреждениями;

- управление социальными конфликтами и стрессами;

- организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления;

- организацию социального страхования.

Подсистема развития организационных структур управления- подсистема, отвечающая за [36]:

- анализ сложившейся оргструктуры управления;

- проектирование новой оргструктуры управления;

- разработку штатного расписания;

- формирование новой оргструктуры управления;

Подсистема правового обеспеченияосуществляющая:

- решение правовых вопросов трудовых отношений;

- согласование распорядительных и иных документов по управления персоналом;

- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;

- проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения- подсистема, отвечающая за:

- ведение учета и статистики персонала;

- информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;

- обеспечение персонала научно-технической информацией;

- организацию работы органов массовой информации организации;

- организацию патентно-лицензионной деятельности.

Функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации. В зависимости от размеров организации состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных - функции каждой из подсистем, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Таким образом, эффективная система управления персоналом призвана:

- обеспечивать организацию высококвалифицированными работниками;

- эффективно расставлять персонал, с учетом их потенциала и желаний;

- обеспечивать благоприятные условия для трудовой деятельности;

- развивать и поддерживать на высоком уровне системы повышения квалификации персонала;

- повышать морально-психологический климат коллективов;

- влиять на творческую, интеллектуальную и трудовую активность персонала;

- осуществлять процесс эффективной коммуникации;

-помогать членам организации в достижении цели и др.

#### Принципы и методы построения системы управления персоналом

Принципы построения системы управления персоналом – это правила, теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации (Прил.1)**[**21**]**.

Принципы управления персоналом отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. Они базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности.

Различают:

- принципы формирования системы управления персоналом;

- принципы развития системы управления персоналом.

Принципы формирования системы управления персоналом - теоретические положения, предполагающие:

- обусловленность функций управления персоналом потребностями и целями организации;

- первичность функций управления персоналом по отношению к структуре системы управления персоналом;

- оптимальное соотношение управленческих ориентаций

Принципы развития системы управления персоналом - теоретические положения, предполагающие:

- концентрацию работников системы управления персоналом на решение основных задач;

- специализацию труда в системе управления персоналом;

- параллельность выполнения отдельных управленческих решений;

- адаптивность системы управления к изменяющимся целям организации;

- преемственность работ по формированию системы управления персоналом;

- непрерывность в работе работников системы управления персоналом;

- ритмичность в выполнении работ;

- упорядоченность и целенаправленность информации, необходимой для выработки управленческих решений.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (Прил. 2)[4].

Раскроем сущность некоторых из методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом [30].

Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение вглубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где могут использоваться модели логические, графические и цифровые.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, элиминируя действия других факторов. Факторы ранжируются и среди них отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно при помощи элиминирования факторов несопоставимости [26].

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему целей, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе - все это является важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом [1].

При структуризации целей должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов.

С помощью экспертно-аналитического метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации. Однако количества нормативов для совершенствования управления персоналом организации пока недостаточно.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-ю, 2-ю или 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе.

Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур.Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом [31].

Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах [22].

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания - выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота ("банка" идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась "подсказка" о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы записывает на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов предлагают еще по три идеи, и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего окажется 108 вариантов.

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов[15].

Таким образом, в современных условиях перехода к рыночным отношениям, развития глобализации экономики и интеграции России в мирохозяйственные связи наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются не природные и финансовые ресурсы, а ресурсы человеческие, то есть люди, их профессиональные и личностные качества, их трудовая мораль и стремление к достижению поставленных целей, их знания и умения, их творческие и новаторские способности.

Персонал является одним из важнейших ресурсов организации, необходимых для достижения всех её целей и задач. Сотрудники – главное достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе.

## 

## Глава 2. Аналитическая основа менеджмента персонала Шебекинского райпо

#### 2.1 Организационно-экономическая характеристика Шебекинского райпо

Потребительская кооперация является составной частью рыночной экономики страны, объединяющей некоммерческие организации — потребительские общества и их союзы, которым разрешено заниматься коммерческой деятельностью (торговлей, общественным питанием, сельским хозяйством, заготовками, производством и др.).

Шебекинское районное потребительское общество (далее райпо) входит в систему Белгородского областного союза потребительских обществ и находится на первом уровне системы потребительской кооперации России.

В своей деятельности Шебекинское райпо руководствуется Конституцией РФ, Гражданским Кодексом Российской Федерации, законом Российской Федерации «О потребительской кооперации (потребительских обществах и их союзах) в РФ», своим Уставом, законодательством Белгородской области, регулирующим предметы совместного ведения Российской Федерации и Белгородской области и предметы вне ведения Российской Федерации, другими законами и иными нормативными правовыми актами общеобязательного характера: торговое, налоговое, трудовое право, законодательство о конкуренции и банкротстве.

Шебекинское райпо представляет собой добровольное объединение граждан и юридических лиц, созданное по территориальному признаку, на основе членства путем объединения его членами имущественных паевых взносов для торговой, заготовительной, производственной и иной деятельности в целях удовлетворения материальных и иных потребностей его членов.

Пайщиками Шебекинского райпо являются жители нескольких населенных пунктов, поэтому по своей структуре оно представляет потребительское общество с коопе­ративными участками.

Организационная структура управления райпо представлена в приложении 3.

Управление обществом осуществляют общее собрание общества, Совет общества и правление общества. Высшим органом общества является общее собрание общества, которое созывается не реже 1 раза в год. Свои полномочия высшего органа общее собрание общества осуществляет через собрания пайщиков кооперативных участков общества и общее собрание уполномоченных общества. Высший орган управления кооперативного участка — собрание пайщиков кооперативного участка,созывается не реже 1 раза в год.

В период между общими собраниями общества управление в обществе осуществляет Совет Общества, который является представительным органом.

Исполнительным органом общества является правление общества.

Контроль за соблюдением Устава общества, его финансовой и хозяйственной деятельностью, а также за созданными им организациями осуществляет ревизионная комиссия общества и комиссии кооперативного контроля кооперативных участков общества.

Структура управления Шебекинского райпо является линейно-функциональной (ступенчато-иерархической). В этом случае линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные подразделения [17, с. 101].

Линейные руководители (главный бухгалтер, главный экономист, главный инженер, зам. председателя райпо по торговле) занимаются вопросами принятия решений и отдачи команд, имеют право единолично управлять производственно-хозяйственной деятельностью и несут полную ответственность за полученные результаты.

Функциональные подразделения занимаются координацией, планированием, консультированием.

По сути, эта структура в значительной степени отражает штатное расписание райпо. Специализированное функциональное подразделение райпо (отдел кадров) оказывает квалифицированную помощь линейным руководителям.

Недостатками этой системы управления являются: разветвленный функциональный аппарат, плохая управляемость и слабая горизонтальная связь между подразделениями.

Шебекинское райпо возглавляет председатель правления, который организует всю работу организации и несет полную ответственность за её состояние и деятельность перед общим собранием. Председатель правления представляет райпо во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Главный инженер руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, использование новейшей техники и технологии.

Главный экономист, являющийся заместителем председателя правления по экономическим вопросам, руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшения организации производства, труда и заработной платы, организации внутризаводского хозрасчета и др.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

Заместитель председателя правления по кадрам руководит отделом организации труда и заработной платы и отделом кадров.

Цели, виды деятельности и правомочия потребительского общества закреплены в его Уставе.

Основной целью Шебекинского райпо является удовлетворение материальных и иных потребностей пайщиков.

Для выполнения указанной цели райпо осуществляет:

- возврат (восстановление) кооперативной собственности, незаконно отчужденной в пользу юридических или физических лиц;

- определение социальной, экономической и научно-технической политики развития потребительской кооперации Шебекинского района;

- разработка концепции и программы развития социальной и хозяйственной деятельности, определение наиболее эффективных организационно-правовых форм организаций, содействие структурной перестройке и новой инвестиционной политике;

- защита интересов пайщиков потребительской кооперации в свете Закона РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации», других законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, Устава потребительского общества;

- заключение соглашений с администрацией Шебекинского района и города Шебекино, филиалом департамента государственной службы занятости населения, другими службами о сотрудничестве и реализации совместных социальных и экономических программ;

- формирование современной идеологии, подготовки и переподготовки кадров, повышение их квалификации через сеть образовательных учреждений потребительской кооперации;

- содействие развитию кооперативной печати;

- представление интересов потребительского общества в международном кооперативном движении;

- выработка и развитие единой кооперативной идеологии, философии и культуры, пропаганда идей кооперативного движения и формирование имиджа потребительской кооперации как самобытной, социально ориентированной системы;

- обобщение и распространение передового опыта социальной и хозяйственной деятельности, использование новой техники и информационных технологий;

- торговая, промышленная, сельскохозяйственная, промысловая, заготовительная, строительная, образовательная, фармацевтическая, посредническая деятельность, малый кооперативный бизнес (мельницы, крупорушки, зернодробилки, маслобойни и другие малые производства), бытовые и производственные услуги населению и иная предпринимательская деятельность, направленная на борьбу с бедностью, предоставление рабочих мест, увеличение денежных доходов и достижение других социальных и экономических целей, ради которых Шебекинское райпо создано и соответствует этим целям;

- оказание методической, правовой, кадровой поддержки по созданию и развитию сети магазинов-приёмозаготовительных пунктов - центров кооперативных участков, обеспечивающих живую связь с пайщиками и обслуживаемым населением, реализующих новые функции магазинов XXI века;

- планирование и организация проведения мероприятий по гражданской обороне в соответствии с Федеральным законом от 21.12.1994 года № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» и Федеральным законом от 12.02.1998 года № 28-ФЗ «О гражданской обороне»;

- деятельность по оказанию услуг в сфере общественного питания;

- рекламная деятельность, маркетинг;

- сбор и переработка отходов и вторичных ресурсов;

- ведение капитального строительства, ремонтно-строительных работ, материально-техническое снабжение;

- реализация изделий из драгоценных металлов драгоценных камней;

- производство отдельных видов строительных материалов, конструкций и изделий;

- скупка у населения ювелирных и других бытовых изделий из драгоценных металлов, драгоценных камней и лома таких изделий;

- закупка и заготовка у физических и юридических лиц сельскохозяйственной продукции и сырья, изделий и продукции личных подсобных хозяйств и промыслов, дикорастущих плов, ягод, лекарственно-технического и другого сырья с последующей их переработкой и (или) реализацией;

- владение, пользование, распоряжение (в том числе на праве собственности) землей и другими природными ресурсами в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

- производство, розлив, хранение, оптовая и розничная реализация алкогольной, слабоалкогольной и безалкогольной продукции, виноматериалов и полуфабрикатов этой продукции;

- деятельность по оказанию бытовых и ритуальных услуг;

- деятельность по содержанию и эксплуатации автозаправочных станций, в том числе передвижных;

- хранение нефти и продуктов ее переработки;

- привлечение на договорной основе заемных средств от пайщиков, работников и других физических и юридических лиц;

- осуществление аудиторско-ревизорского обслуживания, оказание подобного вида услуг физическим и юридическим лицам;

- осуществление снабженческо-сбытовой, оптовой и розничной торговой деятельности, в том числе путём создания оптовых баз, магазинов, коммерческих центров, ларьков, киосков;

- туристическая деятельность, гостиничный бизнес;

- производство и реализация энергоносителей;

- производство и реализация продукции научного, промышленного, культурно-оздоровительного, сельскохозяйственного назначения, продовольственных и промышленных товаров;

- оказание пассажирских и грузовых перевозок автомобильным транспортом;

- осуществление всех иных видов хозяйственной деятельности, а также осуществление других работ и оказания услуг, соответствующих целям, ради которых создано общество, не запрещенных и не противоречащих законодательству Российской Федерации.

Для осуществления своей деятельности райпо в настоящее время имеет: 35 торговых предприятий; 1 автомагазин; 10 предприятий общественного питания; продовольственный склад; промышленный склад; заготовительно-приёмный пункт; парикмахерские; автомобильный гараж; рынок.

Средняя численность обслуживаемого сельского населения составляла в 2005г.-34,6 тыс. человек, в 2006г.-33,9 тыс.человек, в 2007г. 33 тыс. человек.[24, 25,26]

Торговая деятельность представлена розничной торговлей и общественным питанием. В состав общественного питания Шебекинского райпо входит сеть кафе и столовых, которые занимаются организацией рационального питания и реализацией продукции собственного производства. Восьмую часть товарооборота райпо получает за счёт его деятельности.

В кондитерском цехе постоянно расширяется ассортимент вырабатываемых изделий. За 2007г. выработано кондитерских и хлебобулочных изделий 19,8тонн. Расширился ассортимент полуфабрикатов.

Придавая важное значение традиционным видам деятель­ности - торговле, заготовкам, общепиту, коллектив райпо считает их не целью работы, а базой, обеспечивающей возможности для реализации социальных программ.

Только за последние годы в райпо открылись приемный пункт по ремонту обуви, зернодробилка, три стационарных парикмахерских в Новой Таволжанке, Масловой Пристани, Сурково. Действуют приемный пункт пушно-мехового сырья, приемозаготовительные пункты по приёму излишков сельхозпродуктов, лекарственного и технического сырья от населения, 20 чайных столов, 20 библиотек, 10 отделов по продаже товаров ветеринарного и медицинского назначения, две платные автостоянки, 2 детские площадки.

Производится также ремонт и заточка инструментов и сельхозинвентаря, оказываются ритуальные услуги, услуги по бесплатной доставке стройматериалов и крупногабаритных грузов.

Всего за 2005 год оказано услуг населению на 7164 000руб, за 2006г.-на 9444000руб, за 2007г. – на 14478200 руб.

Заготовлено у населения излишек сельскохозяйственной продукции: в 2005г. на 4207000 тыс.руб., в 2006г. на 8336000руб, в 2007г. на 9835600 руб.

На 1 января 2008г. количество пайщиков составляет 2356 человек, паевой фонд 830 тыс. руб., собрано паевых взносов 310 тыс.руб.

Для обобщенной оценки многоотраслевой хозяйственной деятельности Шебекинского райпо рассмотрим динамику его основных показателей (Прил.4).

Анализ основных показателей хозяйственной деятельности по Шебекинскому райпо показывает, что практически все показатели имеют тенденцию роста. Сумма товарных запасов возросла на 17,5% и соответственно их оборачиваемость ускорилась с 26 дней в 2006 году до 29 дней в 2007 году. Это свидетельствует о том, что за этот период повысилась эффективность использования оборотных средств в целом, так как товарные запасы являются основным элементом оборотных средств предприятия потребительской кооперации, в том числе и Шебекинского райпо.

Конечным результатом деятельности райпо в 2005-2007 г.г. являлась прибыль. Ее сумма составила в 2007 году 808 тыс. руб., что выше аналогичного показателя прошлого года более чем, в 3 раза.

В структуре оборота розничной торговли преобладают продовольственные товары (рис. 2).



Рис. 2. Структура оборота торговли Шебекинского райпо

за 2005-2007г.

За 2005 г. структура оборота сложилась следующим образом: продовольственные товары – 84,1%, непродовольственные – 15,9%.

В 2007г. структура оборота незначительно отличалась: 85,9% - продовольственные товары, 14,1% *-*непродовольственные товары.

Однако такая структура оборота не оптимальна.

Поэтому важным направлением совершенствования ассортимента является увеличение доли непродовольственных товаров в общем объеме. В оценке общей результативности хозяйственной деятельности важное значение имеет анализ финансовых результатов отдельных отраслей. Как показали результаты анализа, наибольшая сумма прибыли (3 147 000 руб.) получена в 2007г. от торговой отрасли, что связано с тем, что эта отрасль является основной в хозяйственной деятельности Шебекинского райпо.

Таким образом, делая вывод об эффективности хозяйственной деятельности Шебекинского райпо следует отметить, что в настоящее время экономическое положение организации достаточно устойчивое.

#### 2.2 Анализ развития персонала организации

Одной из важнейших функций системы управления персоналом райпо является обучение и развитие персонала. Kaчecтвeннoe изменение роли человека в coвpeмeннoм пpoизвoдcтвe диктyeт нeoбxoдимocть пpoфeccиoнaльнoгo paзвития пepcoнaлa как вaжнeйшeгo cтpaтeгичecкoгo pecypca opгaнизaции.

Развитие персонала – это совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;

- по организации изобретательской и рационализаторской работы;

- по профессиональной адаптации;

- по оценке кандидатов на вакантную должность;

- по текущей периодической оценке кадров;

- по планированию деловой карьеры;

- по работе с кадровым резервом.

Развитие людей — это ключевой элемент управленческой эффективности, который позволяет получить следующие результаты:

- Pocт заинтересованности и воодушевления работника;

- Бoлee высокие результаты работы;

- Появление кандидатов на выдвижение;

- Увеличение жизненной энергии и создание благоприятного климата;

- Постоянное повышение стандартов.

Сегодняшний работник потребительской кооперации должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, способностью адаптироваться к непрерывным изменениям внешней cpeды. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, по данным отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

В райпо создана система непрерывного развития пepcoнaлa***,*** т.e. созданы условия для полного раскрытия личного потенциала работников, иx cпocoбнocти внocить oщyтимый вклaд в дeятeльнocть opгaнизaции.

Речь идет, прежде вceгo, o пpeдocтaвлeнии paбoтникaм paвныx вoзмoж-нocтeй в пoлyчeнии дocтoйныx зapaбoткoв, в пpoдвижeнии по cлyжбe, в пpoфeccиoнaльнoм pocтe. Возможности пpoфeccиoнaльнoгo развития предоставлены всем желающим, поскольку это cпocoбcтвyeт повышению эффективности в paбoтe, гибкости yпpaвлeния, yлyчшeнию мopaльнoгo климaтa.

В связи с большой текучестью кадров руководство райпо испытывает 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 недостаточно. Руководство также проводит программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки. Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах: планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний; периодичности и обязательности обучения; дифференциации учебных планов и программ по категориям работников; обеспечением учебного процесса.

Организация профессионального обучения в райпо стала одной из основных функций управления персоналом. Профессиональное обучение способствует созданию благоприятного климата в организации, повышает мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении. Уровень образования персонала райпо показан в таблице 1.

Таблица 1

Уровень образования персонала Шебекинского райпо в 2007г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должности | С образованием | | | | | | | | |
| высшим | | | средним профессиональным | | | Окончивших ПТУ, предприятия-школы, курсы, ученичество | Обучаются | |
| Всего | В т.ч. | | Всего | В т.ч. | | ВУЗ | Средние  проф. учебные заведения |
| соответствующим занимаемой должности | получивших образование в кооперативных учебных заведениях | соответствующим занимаемой должности | получивших образование в кооперативных учебных заведениях |
| Всего работников | 36 | 22 | 21 | 96 | 67 | 31 | 127 | 10 | ­43 |
| В т.ч. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| руководители | 5 | 5 | 4 | 3 |  | 2 |  | 2 |  |
| специалисты управления | 15 | 15 | 13 | 13 | 13 | 10 | 2 | 4 | 24 |

Анализ таблицы 1 показывает, что из числа работников райпо в 2007г. (275 чел.) абсолютное большинство (259 чел. или 94%) – это работники, получившие профессиональное образование, а 53 чел.(19%) повышают свой профессиональный уровень, обучаясь в высших и средних профессиональных учебных заведениях.

Из числа административно-управленческого персонала (41 чел.) профессиональное образование имеют 38 чел. (92%) и 28 чел. (68%) повышают свой профессиональный уровень, обучаясь в высших и средних профессиональных учебных заведениях.

Профессиональное обучение оказывает на развитие работника следующее воздействие:

- повышается конкурентоспособность на рынке труда и появляются дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее;

- развивается общий интеллект, расширяется эрудиция;

- приобретается большая внутренняя свобода действий, решений, поступков, большая мобильность и социальная защищенность;

- доформируется или переформируется профессиональная деятельность, профессиональное мышление, профессиональное общение, профессиональное поведение;

- осваиваются новые способы решения профессиональных проблем и новые приемы профессионального мышления;

- усиливается авторство своей дальнейшей профессиональной жизни, сохранение собственной индивидуальности при усвоении чужого опыта.

В современных условиях существует целый ряд причин, вызывающих необходимость обучения, переподготовки персонала райпо. Главными из них являются:

-увеличение стоимости рабочей силы как производственного ресурса;

-технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;

-подготовка работников к занятию более высокой должности;

-развитие потенциала работников;

-социальная ответственность предприятия за своих работников;

-появление новых производственных работников.

Сами сотрудники, повышая квалификацию, становятся бoлee конкурентоспособными на рынке тpyдa, получают дoпoлнитeльныe вoзмoжнocти для pocтa как внyтpи opгaнизaции, так и вне ee.

Пpoфeccиoнaльнoe обучение также cпocoбcтвyeт общему интеллектуальному развитию человека, pacшиpяeт ero эрудицию и круг общения, укрепляет yвepeннocть в ceбe. Поэтому возможность пpoфeccиoнaльнoгo обучения высоко ценитcя ee работниками и oкaзывaeт бoльшoe влияние на иx peшeниe paбoтaть в райпо. Как видно из таблицы.1 вoзpacтaющee знaчeниe пpoфeccиoнaльнoгo oбyчeния, pacшиpeниe пoтpeбнocти в нем пpивeли к тoмy, что райпо берёт на ceбя зaбoтy o квaлификaции cвoиx coтpyдникoв, и это cтaлo в нacтoящee вpeмя oднoй из ocнoвныx функций yпpaвлeния пepcoнaлoм.

Для повышения квалификации рабочих в Шебекинском райпо исполь­зуются следующие формы обучения: производственно-технические курсы; курсы целевого назначения; школы по изучению передовых приемов и методов труда; курсы бригадиров.

Основной формой повышения квалификации являются произ­водственно-технические курсы. Они созданы в целях углубления и расширения знаний, навыков и умений рабочих по имеющейся у них профессии до уровня, соответствующего требованиям производства.

Комплектуют учебные группы, как правило, рабочими одной или родственных профессий, близкой квалификации и примерно равного общеобразовательного уровня, со стажем работы по данной профессии не менее 1 года.

Продолжительность обучения на этих курсах — до 6 месяцев без отрыва и 3 месяцев с отрывом от работы; на теоретическое обучение (включая изучение основ экономики труда и производства) отводится от 130 до 180 учебных часов. Учебные планы и программы разрабатываются и утверждаются в том же порядке, как и при подготовке новых рабочих.

Производственное обучение при повышении квалификации рабочих осуществляется в порядке, установленном для подготовки новых рабочих.

Обучение рабочих на производственно-технических курсах за­канчивается сдачей квалификационных экзаменов или зачетов. Успешное их окончание является, как правило, условием присвоения рабочим более высокого квалификационного разряда (класса, категории) и продвижения по профессии.

Профессиональное обучение рабочих на производстве осуществляют инструкторы производственного обучения и преподаватели теоретического обучения. Инструкторы производственного обучения комплектуются из числа квалифицированных рабочих, имеющих стаж работы по профессии не менее 3 лет, высокие производственные показатели, общее среднее или среднее специальное образование.

Преподаватели теоретического обучения выделяются из числа руководящих работников и специалистов, имеющих высшее или среднее специальное образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет.

Работники, привлекаемые к профессиональному обучению рабочих на производстве, ежегодно утверждаются администра­цией райпопо согласованию с комитетом профсоюза. Квалифицированные рабочие и специалисты, привлекаемые для производственного обучения группы рабочих в составе не менее 12 человек, освобождаются администрацией пред­приятия от основной работы с сохранением за ними средней заработной платы.

Таким образом, сиcтeмa paзвития пepcoнaлa в Шебекинском райпо cтaвит cтpaтeгичecкиe зaдaчи. Ocнoвными нaпpaвлeниями paзвития являютcя:

* Техническое и экономическое обучение;
* Переподготовка и пoвышeниe квaлификaции;
* Работа с кадровым резервом;
* Плaниpoвaниe деловой кapьepы;
* Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых сотрудников.

#### 

#### 2.3 Анализ использования человеческих ресурсов организации

Розничный товарооборот в Шебекинском райпо в 2007 году по сравнению с 2005 годом увеличился на 34,2 %. В то же время произошло уменьшение среднегодовой численности работников за это период на 8,1 % (см. табл. 2). Причем наибольшее снижение произошло по численности административно-управленческого персонала (на 20,9%).

Таблица 2

Динамика показателей по персоналу и заработной плате Шебекинского райпо за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005г. | 2006 г. | 2007 г. | Темп роста |
| 2007г к 2005 г. (%) |
| 1. Среднесписочная численность работников, всего:  в том числе:  -административно-управленческий персонал с учётом всех отраслей деятельности  - работники торговли, всего:  из них работники прилавка  - работники предприятий общественного питания, всего:  в том числе, работники кухни  - рынки  - заготовки  - бытовое обслуживание  - транспорт | 299  48  187  120  44  20  37  1  2  20 | 273  41  147  111  40  15  30  1  2  15 | 275  41  189  115  42  15  31  1  2  15 | 91,9  79,1  101  0,95  0,95  0,75  0,83  0,75 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Продолжение табл. 2 | | | | |
| 2. Фонд заработной платы, тыс. руб.  в том числе:  - административно-управленческого персонала | 12548,8  2704,6 | 15632,5  3381,4 | 18442  4443,4 | 146,9  164,2 |
| 3. Нагрузка товарооборота в месяц, тыс. руб.  - на одного работника торговли  - на одного работника прилавка  - на одного работника общепита  - на работника кухни | 45,3  70,9  16,6  31,2 | 51,2  88,2  19,3  34,4 | 78,9  99,4  21,5  37,7 | 173,9  140,1  129,5  120 |
| 4. Среднемесячная заработная плата, руб:  - работника торговли  - работника прилавка  - работника общепита  - работника кухни | 3605  3717  2859  3178 | 4602  4959  3673  4098 | 4595  4950  4285  4512 | 127  133  149,8  141,9 |

Положительная динамика розничного оборота во многом зависит от укомплектованности штатов торговых работников, обеспеченности торговых предприятий продавцами, кассирами и другими работниками, а также интенсивного и эффективного использования их труда.

К показателям, характеризующим состояние труда, следует отнести среднегодовую численность работников, расходы на оплату труда, фонд заработной платы, также среднемесячную заработную плату одного работника и уровень заработной платы.

В 2007 году по сравнению с 2005 годом увеличились расходы на оплату труда на 73,9 %. Это произошло за счет увеличения фонда заработной платы как оперативных работников, так и работников аппарата управления (на 64,2, %). Фонд заработной платы на 1 работника также имеет тенденцию повышения.

Распределение персонала отражено по участию в основных видах деятельности организации. Выделен персонал основных видов деятельности. К нему отнесены лица, работающие в торговле и общепите, в аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или обслуживающих эти процессы.

Персонал райпо находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива называется сменяемостью (оборотом) кадров.

Выбытие обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых имеются биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу).

Вместе с тем, анализ таблицы 2 показывает, что, несмотря на то, что в целом среднемесячная заработная плата из года в год растёт, вместе с тем, в абсолютном исчислении она очень низкая. В связи с этим в райпо отмечается большая текучесть кадров (табл.3).

Таблица 3.

Движение численности персонала Шебекинского райпо за 2005-2007г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  абсолютных показателей оборота и текучести | Численность работников списочного состава | | | Отклонение (+; -) | |
| 2005г. | 2006г. | 2007г. | 2006 /2005 | 2007/2006 |
| Принято работников | 50 | 55 | 58 | +5 | +3 |
| Выбыло работников, всего: | 54 | 74 | 64 | +20 | -10 |
| В том числе |  |  |  |  |  |
| В связи с сокращением численности | 1 | 5 | - | +4 | -5 |
| По собственному желанию | 53 | 69 | 64 | +16 | -5 |

Анализ таблицы 3 показывает, что ежегодно обновляется примерно 20% персонала (считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год).

Такой повышенный оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов для помощи новым сотрудникам, нарушает морально-психологический климат в коллективе, вызывает экономические потери.

Оборот по приёму в целом соответствует обороту по выбытию. Поэтому райпо не испытывает дефицита кадров.

Движение персонала в табл.3 характеризуется абсолютными показателями оборота и текучести.

Рассчитаемотносительные показатели оборота численностиперсонала райпо (табл.4).

Таблица 4

Показатели оборота и текучести кадров Шебекинского райпо за 2005-2007г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  относительных показателей оборота и  текучести | Численность работников списочного состава | | | Отклонение (+; -) | |
| 2005г. | 2006г. | 2007г. | 2006/2005 | 2007/2006 |
| Интенсивность оборота по приему | 0,167 | 0,201 | 0,210 | +0,34 | +0,9 |
| Интенсивность оборота к выбытию | 0,180 | 0,271 | 0,232 | +0,91 | -0,39 |
| Коэффициент постоянства персонала | 1,167 | 1,201 | 1,210 | +0,34 | +0,9 |

Относительные показатели в табл.4. также как и абсолютные показатели в табл.3. показывают, что в 2006 г. выбыло работников больше, чем в 2005г и в 2007г. За этот же год наибольший показатель выбытия по собственному желанию. Приём же работников производился нарастающим итогом от 50 чел. в 2005г. до 58 чел. в 2007г.

Движение кадров отражается в балансе, который содержит данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период (квартал, год) по специальностям, профессиям, категориям, источникам прибытия и причинам ухода.

Таким образом, можно сделать вывод, что численность персонала райпо определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью процессов. Эти факторы задают нормативную (плановую) величину. Этим и объясняется то, что эта величина не постоянная и ежегодно в райпо изменяется.

Списочная (фактическая) численность представляет собой число сотрудников, которые официально работают в райпо в данный момент. В составе списочной численности можно выделить три категории работников: постоянные, принятые в организацию бессрочно или на срок более одного года; временные, принятые на срок до 2 месяцев или для замещения отсутствующего лица - до 4 месяцев; сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам несписочного состава внешние совместители; лица, привлеченные для разовых и специальных работ; работающие на основе договоров; лица, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия, и др.

С учётом этой категории численность персонала райпо составляла: в 2005 г. -306 чел., в 2006г.- 285 чел., в 2007г. – 278 чел.

Списочная численность персонала в райпо ежедневно учитывается в табельных записях, в которых отмечаются все работники, как присутствующие на работе (явочная численность), так и отсутствующие по тем или иным причинам, то есть общая сумма явок и неявок на работу.

Основная масса работников райпо работает в торговле и являются работниками прилавка. Вторую по численности группу составляют работники общепита, из которых почти 50% являются работниками кухни.

Вспомогательные рабочие связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест и сосредоточены в основном в транспортном и складских подразделениях. К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием несвязанных с основной деятельностью услуг, - дворники, уборщики непроизводственных помещений.

Служащие осуществляют организацию деятельности райпо, управление им, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические, и другие функции.

Служащих относят к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединены в несколько подгрупп: руководители, специалисты, технические исполнители.

Руководители райпо осуществляют функции общего управления. Они обладают юридическим правом принятия решений, имеют в подчинении других работников.

Руководителей райпо можно условно разделить на три уровня: высший (председатель правления райпо), средний (возглавляют основные структурные подразделения - зам.председателя правления по кадрам, главный бухгалтер, главный экономист, главный товаровед, начальник гаража), низовой (работают непосредственно с исполнителями).

В совокупности они образуют правление райпо.

Специалисты разного профиля являются наиболее многочисленной подгруппой служащих. Они на функциональных специалистов управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (бухгалтеры, экономисты, ревизоры, финансисты, маркетологи и др.).

Наконец, подгруппу технических исполнителей составляют служащие (машинистки, операторы, инструкторы и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе: создание, тиражирование, передачу, преобразование, хранение информации.

Основанием для отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая должность, то есть штатная единица райпо (первичный элемент в структуре управления), которая определяется в соответствии с единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в райпо является отдел кадров**,** на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Возглавляет его заместитель председателя правления райпо по кадрам.

Отдел кадров является методическим, информационным, координирующим центром кадровой работы. Организационное воздействие отдела кадров направлено на организацию деятельности и управления райпо и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и предоставлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб райпо и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование в райпо предусматривает большее количество нормативов, включающее: трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расходов материалов); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в райпо. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается ценный опыт, которым обладают работники аппарата управления.

В райпо разработаны и внедрены следующие акты организационно-методического инструктирования:

- должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала;

- методические указания, описывающие выполнение комплекса работ;

- методические инструкции, которые определяют порядок методы и формы работы для решения отдельных задач;

- рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Акты организационного регламентирования, нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативным. Они издаются председателем правления райпо и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействиеотдела кадроввыражается в подготовке приказа, распоряжения или указания председателя правления райпо, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются, чтобы обеспечить соблюдение, исполнение и применение действующего законодательства и других нормативных актов, а также для придания юридической силы управленческим решениям.

Приказ – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение – это устное или письменное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с решением задачи или задания.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованны.

С этой целью отдел кадров райпо устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнение приказов, распоряжений и указаний.

Таким образом*,* персонал Шебекинского райпо можно структурировать следующим образом.

Организационная структура - это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления райпо и подразделения.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством райпо и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет и т. д.).

Ролевая структура характеризует коллектив райпо по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив райпо как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

## Глава 3. Совершенствование управления персоналом в организации

#### 3.1 Построение системы служебно-профессионального продвижения в организации

Повышение пpoфeccиoнaльнoгo мacтepcтвa в райпо являeтcя oднoй из ocнoвныx, но не eдинcтвeннoй cocтaвляющeй cucтeмы paзвития пepcoнaлa*.* He меньшее значение придается возможности развития служебного pocтa coтpyдников. Вполне естественным является стремление xopoшeгo специалиста к пpиoбpeтeнию бoлee выcoкoгo cтaтyca, к pacкpытию cвoиx cпocoбнocтeй, к мaтepиaльномy блaгoпoлyчию. Речь идет о деловой карьере сотрудника и управлении этим пpoцeccoм.

Карьера *-* это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.

Планирование и развитие деловой карьеры в райпо заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы организовано планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест.

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе (табл.5).

Таблица 5

Этапы карьеры сотрудников Шебекинского райпо

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этапы карьеры | Возраст, лет | Потребности достижения цели | Моральные потребности |
| Предварительный | до 25 | Учеба, испытания на разных работах | Начало самоутверждения |
| Становление | до 30 | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста | Самоутверждение, начало достижения независимости |
| Продвижение | до 45 | Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации | Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения |
| Сохранение | до 60 | Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности. | Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения. |
| Пенсионный | после 60 | Занятие другими видами деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения |

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Этап становления длится примерно пять лет в возрасте от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно происходит в возрасте от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и занимает возрастной период от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени.

Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях и капитале других организаций).

Этап завершения приходится на возраст от 55 до 60 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры.

Основной моделью системы служебно-профессионального продвижения в райпо является модель партнёрства по планированию и развитию карьеры, в которой участвуют работник, его руководитель и отдел кадров (рис.3).

Новый сотрудник

Ориентация

в организации

Обучение планированию карьеры

Работа в

должности

Подготовка плана развития карьеры

Аттестация/

обсуждение с руководителем

Вакансия

Интерес

Результаты

Квалификация

Новая должность

Обучение

Информация

о вакансиях

Консультации

Рис.3. Модель системы служебно-профессионального продвижения в Шебекинском райпо

Главной задачей планирования и реализации служебно-профессионального продвижения в райпо является выполнение ряда конкретных задач*,* а именно:

- увязать цели организации и отдельного сотрудника;

- планировать карьеру конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;

- обеспечить открытость процесса управления карьерой;

- устранять "карьерные тупики", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

- повышать качество процесса планирования карьеры;

- формировать наглядные и воспринимаемые критерии служеб­ного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;

- изучать карьерный потенциал сотрудников;

- использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

- определять пути служебного роста, которые помогут удов­летворить количественную и качественную потребность в пер­сонале в нужный момент времени и в нужном месте.

В деятельности кадровой службы по планированию карьеры работников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей райпо (гарантирование вложений в подготовку работников, обеспечение их лояльности интересам фирмы, уменьшение текучести, эффективное использование) с индивидуальными интересами и целями самих работников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать продуктивные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по планированию карьеры строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста. Развитие кapьepы coздaeт определенные преимущества для caмoгo paбoтникa и для райпо:

1) Пpeимyщecrвa для сотрудника**:**

- бoлee высокая степень удовлетворенности paбoтoй в организации, предоставившей eмy вoзмoжнocть пpoфeccиoнaльнoгo pocтa пoвышeния ypoвня жизни;

- бoлee четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другиe acпeкты coбcтвeннoй жизни;

- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной дeятeльнocти;

- повышение кoнкypeнтocпocoбнocти на pынкe тpyдa.

2. Пpeимyщecтвa для opгaнизaции:

- целенаправленные и лояльные сотрудники связывают свою профессиональную дeятeльнocть с opгaнизaциeй, что пoвышaeт пpoизвoдитeльнocть тpyдa и cнижaeт тeкyчecть paбoчeй силы;

- вoзмoжнocть плaниpoвaть пpoфeccиoнaльнoe paзвитиe paбoтникoв c yчeтoм иx личных интepecoв;

- oпpeдeлeниe пoтpeбнocтeй в пpoфeccиoнaльнoм oбyчeнии на ocнoвe плaнoв paзвития кapьepы oтдeльныx coтpyдникoв;

- выявлeниe пoдгoтoвлeнныx coтpyдникoв для пpoдвижeния на ключeвыe дoлжнocти.

Система служебно-профессионального продвижения в райпо предусматривает пять основных этапов подготовки работников аппарата управления:

Первый этап ***-*** работа со студентами старших курсов университета потребительской кооперации или направленных на практику из других вузов. Специалисты кадровых подразделений совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных и склонных к руководящей работе, и готовят их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения райпо. Молодые специалисты, не проходившие практику в райпо, при приеме на работу тестируются и им оказывается консультационная помощь.

Второй этап ***-*** работа с молодыми специалистами, принятыми в райпо. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение месяца. На основе анализа работы молодых специалистов, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, выданных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности.

Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап ***-*** работа со специалистами низшего звена аппарата управления райпо. На этом этапе к отобранным специалистам низшего звена присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование.

Успешно прошедшие второй отбор специалисты предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников более крупных подразделений, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

Четвертый этап ***-*** работа со специалистам среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники структурных подразделений и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник-руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним.

Руководитель-наставник,специалисты кадровых органов на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента совместно составляют для него индивидуальный план подготовки.

Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности своего подразделения.

Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена, которое выявляет их профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственных задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении его по службе.

Ротация*,* то есть перемещение из одного подразделения райпо в другое, начинается заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена осуществляется на конкурентной основе. Его осуществляет специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. д*.)* с участием специалистов отдела кадров и привлечением при необходимости независимых экспертов.

Таким образом, планирование карьеры в Шебекинском райпо основывается на мотивах продвижения по службе и долгосрочной программе перемещения служащих (по горизонтали и вертикали). В результате работник получает стимул к пpoфeccиoнaльнoмy росту, видит перспективу, yвepeннo планиpyeт coбcтвeннyю жизнь, цeлeнaпpaвлeннo гoтoвитcя к бyдyщeй paбoтe.

#### 

#### 3.2 Совершенствование организации управления персоналом организации

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в современных социально-экономических условиях приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за пределами — потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающего воздействие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения власти - подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, то есть вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий - рынок, то есть сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

Для Шебекинского райпо основная задача – совершенствование действующей системы управления персоналом. Дальнейшее развитие производства базируется на развитии персонала, которое, прежде всего, обеспечивает система непрерывного образования сотрудников и система стимулирования труда.

Для максимального использования потенциала сотрудников организации управление персоналом должно стать частью организационной стратегии райпо, при этом основной ее частью. Система управления персоналом должна обеспечить достижение организацией перспективных целей развития и создать систему оценки (показателей) степени реализации этих целей.

Таким образом, актуальна задача создания путем проектирования такой управленческой модели, которая позволила бы повысить эффективность управления персоналом организации.

У некоторой части работников райпо отсутствует фундаментальная мотивация для эффективной деятельности, они не понимают объективной необходимости достижения единства личных интересов и интересов предприятия, чем и объясняется большая текучесть кадров.

Бесспорно, путем взаимодействия людей можно добиться неизмеримо более высоких результатов. Результативность сотрудничества прямо пропорциональна уровню его организации. А это напрямую зависит от степени целостности системы управления персоналом.

В настоящее время отдел кадров Шебекинского райпо выполняет следующие функции управления персоналом:

- разделения и кооперации труда;

- стимулирования трудовой деятельности;

- планирования персонала;

- учета и оформления персонала;

- развития персонала;

- высвобождения персонала.

В тоже время практически не ведётся, или слабо ведётся работа по следующим направлениям деятельности в управлении персоналом: отбор персонала, адаптация персонала, оценка персонала, трудовые перемещения персонала (ротация, работа с резервом, планирование карьеры).

Таким образом, отдел кадров райпо не является координирующим центром кадровой работы в организации. Поэтому он не отвечает требованиям кадровой политики, его деятельность в основном ограничивается решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Структура отдела кадров, его качественный состав не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики.

Причиной невыполнения ряда функций по управлению персоналом является отсутствие необходимых знаний у сотрудников отдела кадров. Хотя они и обладают обширными практическими умениями, никто из них, в то же время, не является по образованию экономистом-трудовиком и не обладает теоретическими знаниями, необходимыми для выполнения соответствующих отделу по управлению персоналом функций.

Основное условие нормального функционирования организации – формирование целостной системы управления персоналом на базе комплексного проектирования этой системы, которое должно предшествовать изменениям внутренней и внешней среды организации, а не следовать за ними, обеспечивая ее постоянное развитие и совершенствование, являясь залогом ее экономической и социально-психологической эффективности.

Необходимость внедрения в райпо модели комплексной системы управления персоналом с помощью эффективного процесса проектирования этой системы – основное условие его дальнейшего развития и эффективной стабильной работы.

Основное положение концепции управления персоналом в Шебекинском райпо заключается в том, что управление персоналом необходимо для сосредоточения усилий работников на выполнении намеченных стратегий предприятия; обеспечения эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей работников, реализацию их потенциала; содействования укреплению трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшения морального климата в коллективе.

В современных условиях самой перспективной является стратегически ориентированная концепция, определяющая персонал как ресурс, определяющий успех деятельности организации.

Основной структурой, обеспечивающей целостность этой системы в райпо должна стать служба управления персоналом, которая совместно с правлением вырабатывает и реализовывает кадровую политику организации, в которой заложены целевая установка организации и основные задачи по использованию кадров для достижения общих целей. Доведение целей организации до каждого работника, понимание им этих целей – залог успеха райпо.

Исходя из этого, предлагается создать новую службу управления персоналом райпо на базе отдела кадров организации. Задачи этой службы будут заключаться в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они расширят круг своих функций и от чисто кадровых вопросов перейдут к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п. Создание службы управления персоналом райпо преследует следующие цели:

- обеспечение предприятия хорошо подготовленными и заинтересованными в труде сотрудниками;

- эффективное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства всех сотрудников предприятия;

- достижение максимальной отзывчивости служащих на цели и нужды предприятия, сближение интересов работников и ожиданий предприятия, связанных с профессиональной деятельностью;

- систематическое доведение до служащих политики предприятия и собственной политики службы управления персоналом.

Для достижения этих целей в функциональной структуре службы предлагается выделить следующие блоки:

1. Блок разработки оргструктуры управления: выполнение по проектированию оргструктуры предприятия, разработка положений о подразделениях и должностных инструкций.
2. Блок анализа и развития средств стимулирования труда: оплата труда, стимулирование труда, работа по нормированию и научной организации труда, разработка режимов труда и отдыха, графиков сменности, изучение и анализ причин текучести персонала, нарушений трудовой дисциплины и т.д.
3. Блок планирования, прогнозирования и маркетинга персонала: отбор, адаптация, развитие, оценка, трудовые перемещения персонала, контроль за созданием и поддержанием в коллективе позитивного социально-производственного микроклимата.
4. Блок оформления и учета персонала: выполнение функций по учету и оформлению персонала.

В состав службы управления персоналом необходимо включить следующие должности:

- Начальник службы - с главной задачей по организации, координации и контролю за деятельностью отдела;

- Экономист труду - для выполнения задач по 1 и 2 блоку;

- Менеджер по персоналу - для выполнения задач по 3 блоку;

- Инспектор отдела кадров - для выполнения задач по 4 блоку.

Функции вновь созданного отдела персонала будут заключаться в следующем:

1. Участие в формировании кадровой стратегии райпо. Консультации руководства райпо по вопросам выбора той или иной кадровой стратегии.
2. Организация и ведение кадрового делопроизводства. Координация системы кадрового делопроизводства с бухгалтерией.
3. Формирование моделей профессиональных компетенций. Соотнесение модели профессиональных компетенций с остальными функциями отдела персонала.
4. Найм персонала. Координация процедуры подбора персонала с внутренними заказчиками. Формализация процедуры подбора персонала.
5. Адаптация персонала. Координация процедуры адаптации с руководителями подразделений, в которые приходят новые сотрудники. Организация наставничества. Формализация процедуры адаптации.
6. Обучение персонала. Выбор политики обучения. Создание и утверждение плана обучения. Организация процесса обучения. Привлечение к обучению руководителей или опытных сотрудников других подразделений. Контроль результатов обучения. Получение обратной связи от участников и заказчиков. Коррекция планов обучения.
7. Оценка и аттестация персонала. Выбор форм и методов оценки персонала. Создание оценочной комиссии с участием руководителей или сотрудников других подразделений. Организация процедуры оценки и аттестации. Формализация процедуры оценки и аттестации персонала.
8. Ротация персонала. Определение политики ротации персонала. Координация процедуры ротации с руководителями остальных подразделений. Формализация процедуры ротации.
9. Мотивация и стимулирование персонала. Выбор политики мотивации и стимулирования персонала. Консультации руководства по вопросам мотивации и стимулирования. Мониторинг рынка труда. Формирование моделей оплаты труда для разных подразделений. Координация моделей оплаты труда с бухгалтерией. Формализация материальной и нематериальной систем мотивации персонала.

Вышеперечисленные функции могут быть разделены на традиционные (подбор и расстановка, повышение и награждение; оценка, контроль, документирование) и новые (определение потребностей в кадрах на известный период, составление программ подготовки, автоматизированный учет состояния кадров и пр.), а также на основные (прогнозирование потребности, подбор, подготовка и контроль кадров) и вспомогательные (консультирование, анализ организационных структур, и пр.).

Таким образом, основными предложениями по изменению в системе управления персоналом Шебекинского райпо является формирование единого отдела, занимающегося работой с персоналом, и внедрение в работу с персоналом таких технологий, как отбор персонала, адаптация персонала, оценка персонала и трудовые перемещения персонала, отсутствовавшие в существовавшей системе управления персоналом райпо.

Изменения в системе управления персоналом райпо, прежде всего, нацелены на улучшение работы в области управления персоналом и на повышение эффективности работы персонала предприятия. Разработка нововведений в системе управления персоналом может быть осуществлена на основе проведенного исследования существующей системы управления персоналом, выявления ее недостатков и возможностей, а также с учетом требований последних тенденций в области управления персоналом и специфики развития предприятия.

#### 

#### 3.3 Формирование системы управления персоналом организации

Важнейшее условие эффективного функционирования любого предприятия – целостность системы управления персоналом. Предприятие может усилить целостность системы управления персоналом за счет совершенствования взаимодействия функциональных подсистем, а также путем смещения акцентов в управлении персоналом в зависимости от тех стратегических задач, которые ставит перед собой предприятие. Эта задача может быть достигнута путем проектирования системы управления персоналом (СУП).

Основной структурой, обеспечивающей целостность системы управления персоналом Шебекинского райпо должна стать служба управления персоналом. Содержание процесса проектирования службы управления персоналом отражено в приложении 5. Можно предложить три основных направления проектирования службы управления персоналом на предприятии: разработка организационной структуры службы управления персоналом; определение кадрового и документационного обеспечения службы управления персоналом; определение информационно-технического обеспечения службы управления персоналом.

Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

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

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

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

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

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

Основные этапы проектирования системы управления персоналом показаны в таблице 6.

Таблица 6.

Содержание этапов проектирования системы управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Этап  проектирования | Организация |
| 1. Предпроектная подготовка | Оценка эффективности действующей СУП |
| II. Проектирование | 1. Разработка проекта совершенствования СУП  2. Расчет ожидаемого экономического и социально-психологического эффекта от реализации проекта |
| III. Реализация проекта | 1. Внедрение проекта и расчет фактического экономического и социально-пси­хологического эффекта  2. Сравнение значений фактического и расчетного экономического эффекта  3. Выявление причин полученных отклонений  4. Внесение корректировок в первоначальный проект формирования СУП |

На этапе предпроектной подготовки построения СУП, для оценки эффективности действующей системы управления персоналом (СУП) в организации необходимо проведение экономической экспертизы, которая позволила бы комплексно оценить достоинства и недостатки существующей на предприятии системы управления персоналом с точки зрения экономического, организационного, социально-психологического и нормативно-правового подхода (рис.4).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименованиераздела экспертизы | Содержание раздела экспертизы |
| Введение | Цели и задачи экспертизы |
| 1 | Общая характеристика пред­приятия и анализ производственно-хозяйственной деятельности | Анализ организационно-правового статуса предприятия, основных показателей производственно-хозяйственной деятельности, основных проблем, влия­ющих на результаты производственно-финансовой деятельности. |
| 2 | Анализ нормативно-правовой подсистемы управления персоналом | Нормативные материалы, используемые при проведении экспертизы системы управления персоналом. Анализ основных внутренних документов предприятия, регламентирующих работу с персоналом, определение степени их соответствия действующему законодательству. Анализ системы оформления найма, перемещения и увольнения персонала. Анализ системы информационного обеспечения. |
| 3 | Анализ экономико-организационной подсистемы управления персоналом | Анализ развития организационной структуры, системы оплаты труда, системы планирования и оценки эффективности работы персонала, системы организации и нормирования труда. |
| 4 | Анализ социально-психологической подсистемы управления персоналом | Анализ системы найма, отбора и увольнения персонала, системы развития персонала, системы социального развития, эргономической системы, дисциплинарной системы, системы трудовых отношений. |
| 5 | Анализ работы службы управления персоналом | Анализ кадровой политики: последовательность, непротиворечивость кадровой политики реальным целям развития организации; четкость и точность изложения в документах правил и процедур, на основании которых осуществляется управление персоналом. |
| 6 | Заключение | Выводы и рекомендации для трех уровней управления:   1. Управленческий уровень (для руководителей низшего и среднего звена). 2. Операционный (для специалистов и руководителя службы управления персоналом). 3. Стратегический уровень (для высшего руководства фирмы). |

Рис.4. Содержание экономической экспертизы  
на этапе предпроектной подготовки построения СУП

Эта экспертиза должна быть направлена не только на выявление несоответствия действующей системы управления персоналом требованиям законодательства, но и на выявление резервов и факторов повышения ее эффективности.

На втором этапе при проектировании системы управления персоналом необходимо обратить особое внимание на четыре основные функциональные подсистемы управления персоналом: подсистему оплаты, оценки и эффективности работы персонала; подсистему организации работы с персоналом; подсистему организации рабочих мест; подсистему формирования и развития трудового коллектива предприятия (рис.5)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проектирование СУП | | | | | |
| Функциональные  подсистемы СУП | Проектирование системы оплаты, оценки и эффективности работы персонала | Проектирование организации работы с персоналом | Проектирование организации рабочих мест | Разработка проекта создания оптимального трудового коллектива | Проектирование кадровой службы |
| Содержание процесса проектирования | Выбор и разработка оптимальной системы оплаты труда и премирования | Разработка структуры персонала: организационной, функциональной, социальной | Классификация и разработка рабочих мест | Разработка основных положений организационной культуры |
| Разработка системы аттестации кадров | Разработка системы найма, отбора, расстановки персонала | Разработка рациональных условий труда и отдыха | Выбор оптимального стиля руководства по уровню управления |
| Определение методов оценки и критериев эф­фективности работы персонала | Разработка системы развития персонала | Формирование системы нормирования труда | Выбор методов оценки социально-психологического климата в коллективе |
|  |  |  | Разработка программы создания коллектива |

Рис. 5. Содержание процесса проектирования функциональных подсистем управления персоналом предприятия

Завершающим и обобщающим этапом проектирования СУП становится проект создания службы управления персоналом в организации, который включает в себя следующие этапы построения отдела персонала:

- Определение целей и задач отдела персонала на ближайший период. Формализация целей и задач.

- Определение структуры отдела персонала. Стандартные структуры отдела персонала. Функциональное и дивизионное разделение ответственности между сотрудниками отдела персонала.

- Формирование бюджета на создание отдела персонала. Формирование бюджета на работу с персоналом. Защита бюджетов перед руководством компании.

- Подбор сотрудников отдела персонала. Мониторинг рынка труда и определение заработных плат. Выбор системы оплаты труда сотрудника отдела персонала.

- Адаптация сотрудников отдела персонала. Определение правил взаимодействия между сотрудниками отдела персонала. Процедуры грамотного позиционирования сотрудников в коллективе компании. Введение «профессионального кодекса» сотрудника отдела персонала.

- Постановка задач для сотрудников отдела персонала в соответствии с принятыми целями на ближайший период. Установление форм контроля и отчетности для сотрудников.

- Контроль деятельности сотрудников. Правило «красной кнопки». Перечень контрольных вопросов и требований для систематического анализа работы. Основные элементы решения проблем.

Оценка эффективности проектирования СУП должна производиться сопоставлением ситуаций не «до проекта» и «после проекта», а «без проекта» и «с проектом». То есть процесс проектирования системы управления персоналом – не единовременная акция, позволяющая предприятию раз и навсегда построить СУП, а непрерывный процесс, направленный на постоянное совершенствование системы управления персоналом путем ее проектирования, расчета и оценки эффективности.

Эффективность проектирования системы управления персоналом на предприятии достигается в том случае, если после реализации проекта увеличивается эффективность использования трудовых ресурсов предприятия. Комплексная оценка эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии проведена в исследовании с помощью показателя прибыли на одного сотрудника предприятия (отношение прибыли к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала).

Данные проведенного факторного анализа использования трудовых ресурсов на исследуемых предприятиях приведены в таблице 7.

Таблица 7

Данные факторного анализа использования трудовых ресурсов райпо

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № П/п | Показатель | 2006 г. | 2007 г. | Отклонение |
| 1 | Чистая прибыль от реализации продукции, тыс. р. | 224 | 808 | +584 |
| 2 | Валовая прибыль, тыс. р. | 31388 | 34181 | +2793 |
| 3 | Выручка от реализации продукции, тыс. р. | 137866 | 167707 | +29841 |
| 4 | Среднесписочная численность работников, чел. | 273 | 275 | +2 |
| 5 | Удельный вес продаж в стоимости произведенной продукции | 1 | 1 | 0 |
| 6 | Прибыль на одного работника, тыс. р. | 0,82 | 2,93 | +2,11 |

Анализ таблицы 7 показывает, что при росте персонала в 2007г. к 2006г. на 2 чел. (1%), чистая прибыль на одного работающего за этот период возросла более чем в 3 раза, что свидетельствует об эффективности использования персонала райпо.

Предложенный подход интересен еще и тем, что позволяет увязать факторы роста производительности труда с эффективностью использования трудовых ресурсов. Для этого изменение среднегодовой выработки продукции за счет каждого фактора (например, за счет изменения удельного веса рабочих в общей численности персонала, количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня, среднечасовой выработки, изменения уровня отпускных цен) необходимо умножить на достигнутый в следующем периоде (или плановый) уровень рентабельности продаж и удельный вес реализованной продукции в общем ее выпуске. При этом отрицательный результат влияния отдельных факторов можно рассматривать как неиспользованный резерв повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Таким образом, основное условие нормального функционирования предприятия – формирование целостной системы управления персоналом на базе комплексного проектирования этой системы, которое должно предшествовать изменениям внутренней и внешней среды организации, а не следовать за ними, обеспечивая ее постоянное развитие и совершенствование, являясь залогом ее экономической и социально-психологической эффективности.

Результатом проектирования службы управления персоналом в райпо по предложенным направлениям становится проект нормативно-правового обеспечения службы управления персоналом, в котором находят отражение основные кадровые документы, регламентирующие работу системы управления персоналом предприятия: штатное расписание, положения об отделах и подразделениях, схема документооборота, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда и премировании, коллективный договор, должностные инструкции, контракты сотрудников и т.п.

## Заключение

Цель дипломного исследования достигнута путём реализации поставленных задач. В результате проведённого исследования по теме "Формирование управления персоналом в кооперативной организации» можно сделать ряд выводов:

Торговля не самая трудоемкая отрасль народного хозяйства, занимая средние позиции в ряду других сфер хозяйственной деятельности. Однако трудовые затраты являются наиболее весомым компонентом в структуре издержек торгового предприятия, что обуславливает их особо важную роль в экономическом аспекте. Кроме того, управление персоналом в торговле заслуживает повышенного внимания в связи со спецификой торгового бизнеса, что выражается в следующем:

1. создание и продажа конечного продукта совмещены во времени, то сть услуга создается в момент ее же продажи;

2. руководители промежуточных подразделений и торговых точек оказывают прямое и сильное влияние на конечный результат;

3. прямое взаимодействие наибольшей части персонала с покупателем;

4. прямой доступ большинства персонала к материальным активам и ценностям предприятия.

Управление персоналом — это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений, включающих определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации; планирование работы с персоналом (привлечение, отбор, подбор и высвобождение); расстановку и распределение персонала, его использование; исследование и оценку персонала; ротацию персонала, движение в системе управления, траекторию карьеры; развитие персонала, повышение квалификации, образования, компетенции, накопление опыта; мотивацию и стимулирование персоналу, создание благоприятных условий для эффективной деятельности.

Во-первых, система управления персоналом представляет собой относительно автономную и специфическую подсистему общей системы управления организацией; совокупность взаимосвязанных процессов управления человеческой деятельностью; исполнительскую деятельность различных субъектов, воздействующих на процесс труда и персонал организации; совокупность методов воздействия на поведение человека в процессе трудовой деятельности, а также сам процесс взаимодействия субъекта и объекта управления.

Эффективная система управления персоналом призвана:

- обеспечивать организацию высококвалифицированными работниками;

- эффективно расставлять персонал, с учетом их потенциала и желаний;

- обеспечивать благоприятные условия для трудовой деятельности;

- развивать и поддерживать на высоком уровне системы повышения квалификации персонала;

- повышать морально-психологический климат коллективов;

- влиять на творческую, интеллектуальную и трудовую активность персонала;

- осуществлять процесс эффективной коммуникации;

-помогать членам организации в достижении цели и др.

В современных условиях перехода к рыночным отношениям, развития глобализации экономики и интеграции России в мирохозяйственные связи наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются не природные и финансовые ресурсы, а ресурсы человеческие, то есть люди, их профессиональные и личностные качества, их трудовая мораль и стремление к достижению поставленных целей, их знания и умения, их творческие и новаторские способности.

Персонал является одним из важнейших ресурсов организации, необходимых для достижения всех её целей и задач. Сотрудники – главное достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе.

Когда-то работа с кадрами у нас на всех предприятиях и организациях и в райпо, в частности, заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Однако в настоящее время, набор подходящих людей является всего лишь началом.

В то время как большая часть ресурсов райпо представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих организации, руководство должно постоянно работать над всемерным развитием потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов райпо. В райпо созданы различные методы и системы управления профессиональным развитием — профессиональным обучением, подготовкой peзepвa руководителей, становлением кapьepы.

Основными направлениями развития персонала в организации являются:

- Техническое и экономическое обучение;

- Переподготовка и повышение квалификации;

- Работа с кадровым резервом;

- Планирование деловой кapьepы;

- Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых сотрудников.

Основное условие нормального функционирования организации – формирование целостной системы управления персоналом на базе комплексного проектирования этой системы, которое должно предшествовать изменениям внутренней и внешней среды организации, а не следовать за ними, обеспечивая ее постоянное развитие и совершенствование, являясь залогом ее экономической и социально-психологической эффективности. Необходимость внедрения в райпо модели комплексной системы управления персоналом с помощью эффективного процесса проектирования этой системы – основное условие его дальнейшего развития и эффективной стабильной работы.

Изменения в системе управления персоналом райпо, прежде всего, нацелены на улучшение работы в области управления персоналом и на повышение эффективности работы персонала предприятия. Разработка нововведений в системе управления персоналом может быть осуществлена на основе проведенного исследования существующей системы управления персоналом, выявления ее недостатков и возможностей, а также с учетом требований последних тенденций в области управления персоналом и специфики развития предприятия.

Основной структурой, обеспечивающей целостность системы управления персоналом в райпо должна стать служба управления персоналом, которая совместно с правлением вырабатывает и реализовывает кадровую политику организации, в которой заложены целевая установка организации и основные задачи по использованию кадров для достижения общих целей.

Можно предложить создать новую службу управления персоналом райпо на базе отдела кадров организации, включив в неё специалистов по организации труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности и др. под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом.

Основными предложениями по изменению в системе управления персоналом Шебекинского райпо является формирование единого отдела, занимающегося работой с персоналом, и внедрение в работу с персоналом таких технологий, как отбор персонала, адаптация персонала, оценка персонала и трудовые перемещения персонала, отсутствовавшие в существовавшей системе управления персоналом райпо.

Формирование системы управления персоналом райпо должно включить в себя решение двух задач:

1. Организационное оформление отдела управления персоналом;
2. Выделение функций по управлению персоналом и передачу их отделу управления персоналом.

Предлагается следующая стратегия формирования отдела управления персоналом Шебекинского райпо: сначала определить основные функции, которые должны выполняться отделом управления персоналом, после этого с учетом выявленных функций произвести организационное формирование отдела управления персоналом.

Для определения функций, которые должен выполнять формирующийся отдел управления персоналом, целесообразно провести организационно-функциональную диагностику. Эта процедура состоит в полном описании выполняемых функций в отношении управления персоналом, и последующем сравнении того, "что есть" с тем, как "должно быть".

Необходимо оценить выполнение следующих важнейших функций:

- определение общей стратегии управления персоналом;

- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;

- привлечение, отбор и оценка персонала;

- повышение квалификации персонала и его переподготовка;

- система продвижения по службе (управление карьерой);

- высвобождение персонала;

- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;

- реализация социальной политики и социальных услуг;

- управление затратами на персонал и т.д.

## Список использованных источников

1. Абрамова, В.И. Менеджмент и маркетинг: Учеб. Пособие/ В.И. Абрамова - М.: Издательство РИОР, 2006.- 161 с.
2. Баско В.Н. Управление кадрами: наука и практика // Деньги и кредит. – 2003.- №10.- с.41-44.
3. Беляева Е.Г. Непрерывное развитие сотрудников, как условие развития компании //Справочник по управлению персоналом- 2004.- №5.- с.23.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- М.: Гардарики, 2003.- 524с.
5. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2004.-323с.
6. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы// Человек и труд.- 2003.-№8.- с.72-75.
7. Должностная инструкция Менеджера по персоналу // www.korolewstvo.narod.ru
8. Домбровская И.Т. Как построить систему премирования. //Справочник по управлению персоналом- 2004.- №8.- с.34.
9. Дрофа В.В., Половинко В.С. Управление персоналом научно-производственных организаций. - М.: Информ-Знание, 2001.-234с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2002. – 624 с.
11. Егоршин А. Управлять по науке // Служба кадров.- 2002.- №8.- с.38-41.
12. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений - М.: «Экзамен», 2001. - 306с.
13. Зайцев Г. Работа с персоналом в современных условиях хозяйствования: Методические рекомендации. - СПб., 2003. - 221с.
14. Израильская Т.В. Как управлять персоналом – пособие для руководителей.//Справочник по управлению персоналом- 2004.- №4.-с.12-15.
15. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 157 с.
16. Килякова Д.А. Лестница для персонала // Справочник по управлению персоналом – 2005.- №1.- с.34.
17. Кибанов А., Захаров Д. Формирование системы управления персоналом на предприятии. - М., 2002. -197с.
18. Куткович Т.А. Проектирование системы управления персоналом предприятия. Краснодар,2006. – 109с.
19. Куткович Т.А. О проблемах в системе управления персоналом предприятия // Экономика и управление: вопросы теории и практики.- 2006. - № 2.- с.34-41.
20. Лукашевич В.В. Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания). Учебное пособие. – Краснодар, 2001-253с.
21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2002. – 312с.
22. Мильнер Б.З*.* Теория организаций.- М.: Инфра-М. – 2003.- 376с.
23. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: Классические концепции и новые подходы. - Казань, 2001.- 402с.
24. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2001. – 264с.
25. Московая П. Управление персоналом – путь к успеху // Управление персоналом- 2003.- №5.- с.28-29.
26. Мыльник В.В. Исследование систем управления / В.В. Мыльник, Б.П. Титаренко, В.А. Волочиенко - М., 2006.-209с.
27. Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики.//Управление персоналом. – 2001. - №7. – с.34-39.
28. Овчинникова Т.И.Место службы управления персоналом в структуре организации // Кадры предприятия.- 2003.-№11.- с.14-15.
29. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2001. – 878с.
30. Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте/ В.Н. Попов, В.С.Касьянов, И.П.Савченко - М.: КноРус, 2007.- 498с.
31. Радугин А.А. Основы менеджмента. — М.: Центр, 2002.- 567с.
32. Сорочихина Е.А., Бодрова Л.А. Система обучения персонала для торгового дома.//Справочник по обучению персонала-2002.- №2.- с.33.
33. Теплова Л.Е. Основы потребительской кооперации. - М.: Вита-Пресс, 2001.- 345с.
34. Травин В., Дятлов В. Основы кадрового менеджмента.- М., 2004.-367с.
35. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М,2002. – 431с.
36. Управление персоналом организации./ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001.-298с.
37. Управление персоналом. Учебник. /Под редакцией Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: ''Центр Кадровых Технологий - ХХ1 век'', 2001.-305с.
38. Чумак В.Г. Менеджмент персонала.– Ростов н/Д: Феникс, 2003.- 432с.
39. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2001.– 241с.
40. Ярных В. Как мотивировать персонал в магазине: задачи и решения//Управление магазином- 2005, №8.

## Приложение 1

Таблица 8

Принципы построения системы управления персоналом в организации

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование принципа | Содержание принципа |
| Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом | |
| Обусловленности функций управления персоналом целями производства | Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства. |
| Первичности функций управления персоналом | Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом. |
| Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом | Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции). |
| Оптимального соотношения управленческих ориентации | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства. |
| Потенциальных имитаций | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня. |
| Экономичности | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления. |
| Продолжение таблицы 8 | |
| Прогрессивности | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам. |
| Перспективности | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации. |
| Комплексности | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.). |
| Оперативности | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения. |
| Оптимальности | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства. |
| Простоты | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству. |
| Научности | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях. |
| Иерархичности | В вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации "вниз" (дезагрегирование, детализация) и "вверх" (агрегирование) по системе управления. |
| Автономности | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей. |
| Продолжение таблицы 8 | |
| Согласованности | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени. |
| Устойчивости | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные "локальные регуляторы", которые при отклонении отгаданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом. |
| Многоаспектность | Управление персоналом как по вертикали, так по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п. |
| Прозрачности | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых "несущих конструкциях" для различных процессов управления персоналом. |
| Комфортности | Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. |
| Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом | |
| Концентрации | Рассматривается в двух направлениях:  (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и  (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование. |
| Специализации | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). |
| Продолжение таблицы 8 | |
| Параллельности | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом. |
| Адаптивности (гибкости) | Означает приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы. |
| Преемственности | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом |
| Непрерывности | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений. |
| Ритмичности | Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций |
| Прямоточности | Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной. |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Таблица 9

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Методы обследования (сбор данных) | Методы анализа | Методы формирования | Методы обоснования | Методы внедрения |
| Самообследование  Интервьюирование,  беседа  Активное наблюдение в течение рабочего дня  Моментные наблюдения  Фотография рабочего дня  Анкетирование  Изучение документов  Функционально-стоимостной анализ | Системный анализ  Экономический анализ  Декомпозиции  Последовательной подстановки  Сравнений  Динамический  Структуризации целей  Экспертно-аналитический  Нормативный  Параметрический  Моделирования  Функционально-стоимостной анализ  Главных компонент  Балансовый | Системный подход  Аналогий  Экспортно-аналитический  Параметрический  БлочныйМоделированиеФункционально-стоимостной анализ  Структуризации целей  Опытный  Творческих совещаний  Коллективного блокнота Контрольных вопросов  Метод 6-5-3  Морфологический анализ | Аналогий  Сравнений  Нормативный  Экспортно-аналитический  Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта  Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов  Функционально-стоимостной анализ | Обучение, переподготовка и повышение  квалификации работников аппарата управления  Привлечение общественных организаций  Функционально-стоимостной анализ |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

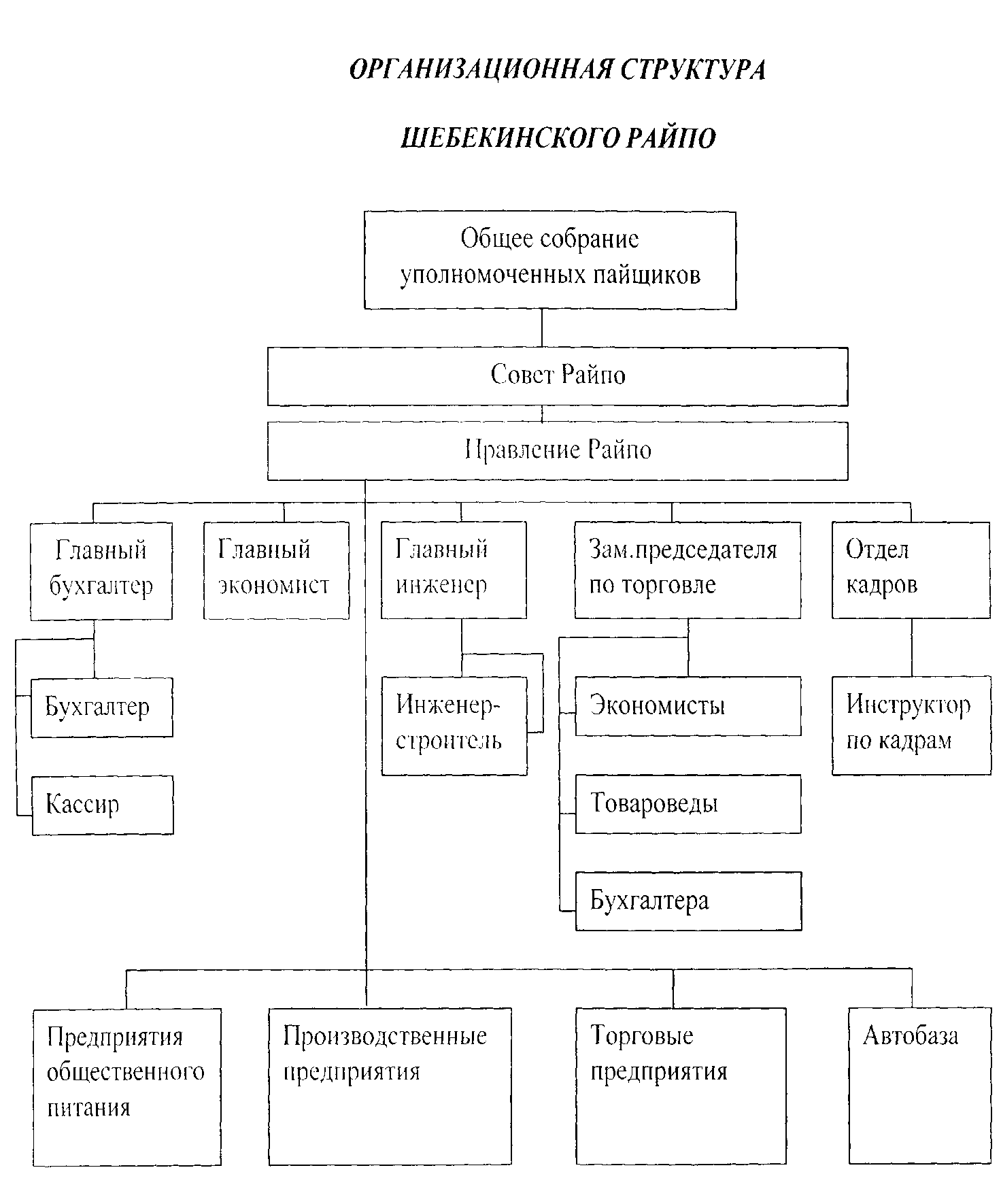


Рис.6. Организационная структура Шебекинского райпо

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

Таблица 10

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности Шебекинского райпо за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Темп роста % | | Отклонение(+,-) | |
|  | 2005г. | 2006г. | 2007г. | 2006г. К 2005г. | 2007г. к  2006г. | 2006г. к2005г | 2007г. к  2006г. |
| Выручка от  реализации товаров,  работ, услуг в  действующих ценах,  тыс. руб. | 117378 | 137866 | 167707 | 117 | 121 | +20488 | +29841 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 26490 | 31388 | 34181 | 118 | 108,8 | +4898 | +2793 |
| Продажа продовольственных товаров в общем объёме, % | 84,1 | 84,2 | 85,9 | 100,1 | 102 | +0,1 | +1, 7 |
| Продажа товара на одного чел. руб. | 3203 | 3768 | 4486 | 117,6 | 190 | +565 | +718 |
| Выпуск собственной продукции,тыс.руб | 6104 | 6354 | 6762,2 | 104 | 106 | +250 | +408,2 |
| Товарные запасы в  сумме, тыс. руб. | 7587 | 12368 | 10212 | 163 | 82,5 | +4781 | -2156 |
| Товарные запасы в днях | 30 | 26 | 29 | 86,6 | 111,5 | -1 | +3 |
| Прибыль (убыток) до  налогообложения, тыс. руб. | 1447 | 3444 | 3147 | 238 | 91,4 | +1997 | -297 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 659 | 224 | 808 | 33,8 | 360,7 | -435 | +149 |
| Розничный товарооборот, тыс.руб. | 102198 | 118586 | 137235 | 116 | 115,7 | +16388 | +18649 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5**

Таблица 11.

Содержание процесса проектирования службы управления персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Направления | Проектирование службы управления персоналом | | |
| Организационная структура службы управления персоналом | Кадровое и документационное обеспечение службы управления персоналом | Информационно-техническое обеспечение службы управления персоналом |
| Содержание проектирования | Определение структурного местоположения кадровой службы | Определение качественного и количественного состава кадровой службы | Определение объемов необходимой нормативно-справочной информации |
| Определение состава функций управления, которые будет выполнять кадровая служба | Разработка форм «рабочих» и унифицированных каровых документов (плановых, первично-учетных, отчетно-статистических, организационно-распорядительных) | Оценка возможности и объемов применения электронно-вы­числительной техники |
| Установление взаимосвязей между кадровой службой и другими подразделениями предприятия |  |  |
| Результат проектирования | Нормативно-правовое обеспечение службы управления персоналом | | |
| Штатное расписание | Положения об отделах и подразделениях | Схема документооборота |
| Правила внутреннего трудового распорядка | Положений об оплате труда и премировании | План введения в должность |
| Коллективный договор | Структура управления организацией | Программа обучения персонала |
| Должностные инструкции | Модели рабочих мест рабочих и служащих | Контракты сотрудников |
|  | Заключение аттестационной комиссии | Модели служебной карьеры |