Содержание

Введение

1. Теоретическая глава. Теоретические основы формирования и анализа кадрового потенциала предприятия

1.1 Кадры предприятия их состав и структура

1.2 Показатели движения и использования кадров

1.3 Основные направления совершенствования структурно-кадрового потенциала и улучшения его использования

2. Практическая глава. Анализ кадрового потенциала ОАО КЗПК

2.1 Краткая характеристика Клинцовского завода поршневых колец

2.2 Анализ кадрового потенциала Клинцовского завода поршневых колец

2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала Клинцовского завода поршневых колец

Заключение

Глоссарий

Список использованных источников

Список сокращений

## Введение

Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенными в различные системы управления. Ситуация в России - не исключение. Тем не менее преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом, от желания манипулировать кадрами.

Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией.

Одного осознания возможности решения проблемы недостаточно, чтобы она была решена на самом деле. Необходимо еще и знание о том, как это сделать, умелое и уместное использование соответствующих технологий и методов управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью авторы понимают адекватность используемого метода ситуации в организации. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

Работа по формированию персонала направлена на создание необходимого человеческого потенциала организации, приведение кадровых возможностей организации в соответствие с кадровыми потребностями.

При формировании направлений совершенствования кадровой структуры персоналом учитывается стратегия деятельности предприятия. При этом устанавливаются цели управления персоналом, определяются факторы, проводится работа по отбору и оценке необходимых предприятию кадров, повышению квалификации работников.

Существует множество научных концепций по управлению людскими ресурсами и активации человеческого фактора. Осуществление конкретных рационализаторских и инновационных программ на предприятии опирается на известные теоретические базовые элементы (повышение мотивации, создание малых групп и их поддержка), но не в меньшей степени определяется спецификой и условиями работы самого предприятия. Реальному "включению" процессов активного развития предприятия предшествует многолетняя работа по "выращиванию" в коллективе предприятия целостного организационно-экономического механизма. Выделение управленческого ноу-хау и накопление практического опыта в этой области - исключительно сложная задача.

Происходящие изменения касаются кадровой стратегии, появления у кадровых служб новых функций, связанных с более быстрой адаптацией работников, их подготовкой и переподготовкой, повышением квалификации, внедрением методов оценки результатов работы, снижением текучести кадров.

Проблема формирования кадрового потенциала является достаточно изученной, имеется достаточно актуальных теоретических материалов в учебной и специальной литературе. Однако практических разработок по созданию эффективного менеджмента трудовых ресурсов на предприятиях явно недостаточно.

Сложность, многогранность проблемы управления трудовыми ресурсами и предопределили тему дипломной работы.

Тема бакалаврской работы является актуальной. Формирование рационального кадрового потенциала предприятия занимает одно из центральных мест в современном менеджменте и рассматривается во множестве ракурсов.

Объектом исследования в бакалаврской работе является персонал предприятия Клинцовского завода поршневых колец (далее КЗПК).

Предметом исследования является система подбора, анализа и совершенствования структуры кадрового потенциала на предприятии КЗПК.

Целью бакалаврской работы является разработка направлений совершенствования кадрового потенциала на конкретном предприятии в условиях рыночной экономики.

Цель бакалаврской работы конкретизируется в решении следующих задач:

изучить теоретические основы формирования рационального кадрового потенциала предприятия;

рассмотреть систему показателей движения и использования кадров;

провести анализ системы управления, подбора и найма персонала КЗПК;

дать оценку кадровой структуре предприятия;

сформулировать направления по совершенствованию кадрового потенциала КЗПК.

В работе выдвигается гипотеза о взаимосвязи методов мотивации персонала и стабильности кадрового состава организации.

В бакалаврской работе используется ряд методов исследования, в частности: монографический, метод сравнительного анализа и т.д.

Практическая значимость работы обусловлена широтой распространения проблемы управления, подбора, найма и рационализации структуры персонала.

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав.

В теоретической части работы на основе анализа научной литературы, правовых актов и публикаций в специальной литературе освещены основные аспекты кадрового менеджмента, в частности вопросы оптимизации кадровой структуры предприятия.

Практическая часть посвящена исследованию кадровой структуры КЗПК.

В заключение даны рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала КЗПК.

При написании бакалаврской работы была использована как научная литература, так и нормативно-правовые источники по проблеме, а также материалы предприятия за 2005, 2006 и 2007 года.

## 1. Теоретическая глава. Теоретические основы формирования и анализа кадрового потенциала предприятия

## 1.1 Кадры предприятия их состав и структура

Для оценки человеческого капитала предприятия необходимо прежде всего, определить численность и состав работников предприятия. Наиболее распространена следующая точка зрения: оценка производственных возможностей предприятия не может быть осуществлена без учета всех работающих; вне зависимости от их статуса [24, с.12].

То есть в состав работников при измерении их численности включают весь работающий персонал, заключивший трудовые договора или иным образом получающий оплату за свой труд на предприятии, а также персонал, зачисленный на временную работу и командированный на другие предприятия. Однако на предприятии за отчетный период постоянно происходят изменения численности работающих, есть также работники, занятые не полное рабочее время.

Особый интерес представляет анализ структуры работающих на предприятии. На больших предприятиях весь персонал подразделяется на лиц, занятых в основной деятельности, и вспомогательный персонал. Но независимо от сферы приложения труда весь персонал предприятия подразделяется на категории, среди которых в настоящее время принято выделять следующие: рабочие, служащие, специалисты и руководители.

В рамках конкретных предприятий в составе рабочих выделяют рабочих основных и рабочих вспомогательных. Для анализа использования рабочей силы на промышленных предприятиях такое деление важно потому, что рабочие во многих случаях составляют наиболее многочисленную категорию и, кроме того, трудовые функции, выполняемые основными и вспомогательными рабочими, весьма различны.

По социальным категориям рабочих можно разделить на работников высокой квалификации, средней, малой квалификации или неквалифицированных; на работников сферы производства или вспомогательных сфер; на работников, осуществляющих автоматизированные, механизированные операции и работников ручного, (физического) труда.

При решении вопросов о принципах инвестиционной политики на предприятии в качестве ориентира можно использовать данные о распределении рабочих по уровням механизации и автоматизации труда.

Анализ квалификации служащих позволит оценить выполняемые работы с учетом их сложности и необходимости специального образования для кадров высшего, среднего и нижних уровней. В ходе анализа структуры руководящего состава предприятия определяют занятых на функциональных или технических должностях; в общей администрации; связанных с наблюдением и контролем.

Эти данные наряду с другими помогают установить, соответствуют ли уровень подготовки и опыт этих работников сложности выполняемой работы. Полученные данные необходимо также сравнить с прогнозными, которые определяются при составлении бизнес-планов инвестиционных проектов внедрения новой техники, технологии и систем управления. Исследование может выявить освободившихся или незаинтересованных в работе служащих. Анализ надо проводить не в целом, а по подразделениям (цехам) предприятия. Очевидно, что для более детального анализа необходимо полное представление о профессиональном составе работников предприятия. С этой целью проводят группировки рабочих по профессиям, а в пределах каждой профессии - по уровню квалификации [27, с.15].

Профессия-определенный вид трудовой деятельности, обусловленный совокупностью знаний и трудовых навыков, полученных работником в результате специального обучения или как результат практического опыта. Для работников определенных профессий трудовым законодательством предусмотрен ряд дополнительных льгот. Поэтому правильное распределение рабочих по профессиям и фактическим занятиям необходимо при принятии решений по управлению персоналом и должно осуществляться в соответствии с классификаторами профессий, должностей служащих и тарифных разрядов, имеющими статус государственного стандарта.

В выполнении работ, соответствующих определенной профессии, на предприятии могут быть заняты работники различной квалификации. Для специалистов и служащих уровень их квалификации определяется, как правило, исходя из уровня специального образования, а затем в процессе трудовой деятельности корректируется по итогам периодически проводимых аттестаций, от которых зависит продвижение по службе и уровень оплаты труда.

Квалификация рабочих определяется исходя из тарифного разряда, присвоенного каждому из них по итогам периодически проводимых испытаний. Государство в законодательном порядке устанавливает только минимальный уровень оплаты труда, который должен быть обеспечен работнику при выполнении им требуемых функций. Такой минимальный уровень устанавливается в настоящее время как минимальный размер месячной заработной платы, но при необходимости исходя из принятого режима работы нетрудно рассчитать как дневную, так и часовую минимальную ставку оплаты труда [44, с.55].

Минимальному уровню оплаты труда соответствует первый разряд тарифных сеток. Более квалифицированный труд (труд более высоких разрядов) оплачивается исходя из приведенных в тарифных сетках тарифных коэффициентов, определяемых по соотношению уровней оплаты труда данного и первого разряда. Поскольку тарифные сетки и тарифные коэффициенты утверждаются соответствующими органами государственного управления (в России Министерством труда по согласованию с профсоюзными организациями), минимальный уровень оплаты труда работника данного разряда определяется умножением законодательно установленного минимального уровня оплаты труда на тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду.

Для сводной оценке уровня квалификации наличной рабочей силы можно использовать в пределах одной тарифной сетки показатель среднего тарифного разряда рабочих, а если предприятие использует несколько тарифных сеток с разным числом разрядов, - средний тарифный коэффициент.

Минимальная информация о социопрофессиональной структуре персонала предприятия необходима для того, чтобы можно было понять поведение людей. Особенно необходимо соотносить структуру персонала с миссией организации, с требованиями к уровню организации производства и обслуживания потребителей продукции (товаров, работ, услуг) предприятия. В настоящее время работоспособность в производственном процессе рассматривается как свойство социотехнической системы, формируемое качеством и взаимодействием ее элементов, обусловливающее потенциально доступный конкретному работнику уровень производительности труда и качества производства продукции. Такой подход означает, что развитие технологической системы, подбор, обучение и мотивация персонала, организация производства и труда подчинены единой цели - повышению работоспособности индивидуума в производственном процессе, а научно-технический уровень и качество производственного процесса являются факторами повышения работоспособности.

Возрастная структура персонала заметно влияет на психосоциологический климат в коллективе предприятия. Массовый прием на работу немолодых людей снижает восприимчивость к инновациям и, в долгосрочном периоде, выпуск продукции, а необходимые в некоторых случаях увольнения, порождают проблемы [31, с.82].

Анализ структуры персонала с точки зрения длительности рабочего стажа не надо путать с возрастным анализом. Предприятие, которое ориентируется при приеме на работу преимущественно на новых работников, может столкнуться с текучестью кадров, так как нанятые работники могут не иметь достаточного профессионального опыта. Концепция "организационной культуры" предполагает, что перекосы в возрастной структуре предприятия, в распределении рабочих по стажу очень часто имеют неблагоприятные последствия. Соответственно, изучение распределения рабочих по стажу работы и изменений этой структуры во времени имеет важное значение не только для определения кадровой стратегии предприятия, но и для анализа причин его неудач. Не стоит забывать, что преобладание опытного персонала (работников со стажем) может отражать как успех выбранной политики предприятия, так и неудачи попыток сокращения текучести кадров структура персонала, уравновешенная по рабочему стажу (не слишком молодые, но и не слишком старые кадры), в свою очередь, свидетельствует о рациональной политике выбора работников с соответствующими опытом, образованием и квалификацией.

Формирование структуры персонала по полу зависит от целого ряда причин.

Среди них некоторые ограничения, связанные со спецификой профессии; причины, связанные с социальной стратегией некоторых предприятий (систематический прием на работу женщин, чтобы иметь возможность удерживать более низкий уровень заработной платы и/или сдерживать активность профсоюзов или наоборот, стремление не брать женщин на, работу, чтобы избежать "материнских" пропусков работы, и другие).

Результаты анализа структуры персонала предприятия по полу будут очень важны для дальнейших выводов о возможностях и перспективах развития предприятия [32, с.84].

Различия персонала по отношению к продукции, т.е. между "прямым" и "косвенным" персоналом следует рассматривать в связи с бухгалтерской концепцией затрат. Речь идет, в основном об организационной структуре. Увеличение численности персонала, непосредственно занятого в производстве, может привести к увеличению заинтересованности работников в делах предприятия и в достигнутых результатах.

##

## 1.2 Показатели движения и использования кадров

Представление о наличии и движении кадров в целом и по категориям и группам персонала может дать баланс движения кадров (баланс ресурсов рабочей силы), который включает в себя следующую систему показателей [8, с.74]: характеристика наличия и движения кадров;

Среднесписочная численность персонала;

 (1)

Коэффициент оборота по приему;

 (2)

Коэффициент выбытия;

 (3)

Коэффициент замещения;

 (4)

Коэффициент постоянства кадров;

 (5)

где, Lн - число работников на начало отчетного периода, чел.;

Lк - число работников на конец отчетного периода, чел.;

Lп - число принятых за период работников; чел.;

Lcп - среднесписочная численность рабочих; чел.;

Lв - число выбывших за период работников, чел.;

Lвт - число выбывших за период работников по причинам, относимым к текучести кадров, чел.;

Lпост - число работников, проработавших весь отчетный период, чел.;

Lспк - число работников на конец отчетного периода, чел.

Анализ движения численного состава работников предприятия должен дополнить анализ персонала в целом, чтобы выявить основные тенденции его развития как фактора производства.

Состав персонала (структура человеческого капитала) изменяется за отчетный период в результате поступлений на работу и увольнений. Основное внимание, в этом случае, должно быть сосредоточено на анализе причин увольнений.

Принято различать следующие причины и особенности увольнений с предприятия: увольнения по причинам физиологического характера (в связи со смертью, длительной болезнью, невозможностью по состоянию здоровья продолжать работу на данном предприятии); уход на пенсию; увольнения коллективные и индивидуальные, так называемый необходимый оборот рабочей, силы (призыв в армию, поступление в учебные заведения с отрывом от производства, избрание в выборные органы государственной власти и некоторые общественные организации, перевод на другие предприятия, переезд к месту жительства мужа или жены и др.); перемена служебного положения (или переводы на другие должности); истечение срока контракта (трудового соглашения) с фиксированным сроком действия; излишний оборот рабочей силы или текучесть кадров - по причинам, непосредственно законом не предусмотренным и связанным с личностью работника: увольнение по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, в связи с решениями судов [30, с.31].

Анализ причин увольнений проводится на предварительном этапе изучения динамики численного состава работающих. Чаще всего нельзя вынести определенное суждение без точного анализа. Необходимо, например различать такие разнородные элементы, как уход по личным причинам, увольнение или отставка, вследствие неудовлетворенности условиями работы.

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Основными задачами анализа являются:

изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;

определение и изучение показателей текучести кадров;

выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

Источниками информации для анализа служат план по труду, статистическая отчетность "Отчет по труду", данные табельного учета и отдела кадров.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

Административно-управленческий персонал необходимо проверить на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучить вопросы связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышенном квалификации.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по возрасту, стажу работы, образованию. Поскольку они происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей: коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства состава персонала предприятия. Эти коэффициенты рассчитываются с помощью следующих формул:

Коэффициент текучести кадров (Кт):

 (6)

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп. с):

 (7)

где, Yсжнтд - количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.;

Lпвг - число работников проработавших весь год, чел.

Напряжение в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снято за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства.

## 1.3 Основные направления совершенствования структурно-кадрового потенциала и улучшения его использования

Проводимые в России реформы экономической системы и преобразования в сфере собственности и методах хозяйствования, ликвидация единой системы планирования и ценообразования, а также изменения в структуре производства не могли не сказаться на системе управления.

В период замены старых методов управления методами рыночного регулирования система экономических отношений, включающая и отношения, связанные с управлением кадрами, испытывала на себе влияние, с одной стороны, прежних условий и традиций, а с другой - новых процессов. Система управления персоналом на предприятии претерпевает изменения, как на уровне формирования кадрового потенциала, так и на уровне его использования.

Современная система управления кадрами в условиях рыночной экономики представляет возможности разработки новой, более гибкой стратегии развития кадрового потенциала предприятий, приводящей к радикальным изменениям в системе управления кадрами.

Большинство отечественных и зарубежных авторов рассматривают в неразрывной связи такие понятия, как "кадровый потенциал" и "управление кадрами", поскольку только при умелом управлении возможно рациональное использование кадров и, как следствие, эффективная деятельность предприятия в условиях острой рыночной конкуренции [23, с.37]. Управление кадрами - это многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий свои специфические особенности и закономерности. В самом общем виде под управлением кадрами понимается целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления кадрами, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления кадрами.

Управление кадрами на практике заключается в формировании системы управления кадрами; планировании кадровой работы и разработке оперативного плана кадровой работы; проведении маркетинга кадров предприятия; определении кадрового потенциала предприятия и потребности его в персонале. А.З. Дадашев отмечает, что управление кадрами состоит в планомерном регулировании воздействия на всех стадиях воспроизводства и потребления кадрового потенциала, которое обеспечивает потребности национальной экономики необходимой рабочей силой и на этой основе - гармоничное развитие личности и повышение производительности труда.

Иными словами, планирование, формирование, распределение и рациональное использование кадров составляет основное содержащие управления кадрами и с этой точки зрения рассматривается аналогично управлению материально-вещественными элементами производства. Вместе с тем, кадры - это, прежде всего, люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главенствующую роль. Поэтому предметом управления кадрами как научно-практического направления выступают отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях организации деятельности предприятия. В связи с этим Г.В. Щекин отмечает, что основная цель управления кадрами в современных условиях - сочетание эффективного обучения персонала, повышения квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников и стимулирования их к выполнению работ более высокого уровня. Как отечественные, так и зарубежные ученые рассматривают кадровый потенциал с двух точек зрения:

с точки зрения его формирования;

с точки зрения его использования.

На практике процессы формирования и использования кадрового потенциала тесно взаимосвязаны между собой.

Формирование кадрового потенциала общества в целом означает подготовку незанятого населения к трудовой деятельности, вовлечение в материальное и духовное производство всего трудоспособного населения страны. Иными словами, формирование представляет собой создание реального потенциала живого труда, знаний и навыков, охватывающего все общество и каждого индивида [9, с.211].

При этом, формируя кадровый потенциал, необходимо учитывать, по нашему мнению, следующие признаки: демографические, медико-биологические, профессионально-квалификационные, социальные, психофизиологические, идейно-политические, нравственные и другие.

Мерой качества сформированного кадрового потенциала выступает степень сбалансированности профессионально-квалификационных характеристик работника с требованиями динамично развивающегося общественного хозяйства. Использование кадрового потенциала представляет собой реализацию трудовых и квалификационных способностей и навыков работника, трудового коллектива и общества в целом.

В условиях перехода к рынку сущность рационального использования кадров промышленного предприятия, по нашему мнению, заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника предприятия, усилении творческого и содержательного характера труда, поднятии профессионально-квалификационного уровня работников с учетом его всестороннего стимулирования и соответствующей оценки вклада каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Даже если предприятие имеет совершенную материально-техническую базу производства, располагает новейшей техникой и технологией, производственный процесс не может осуществляться нормально в случае нерационального использования квалификационных и других способностей работников.

Использование кадрового потенциала рассматривается отечественными авторами как в количественном отношении, так и в качественном. С количественной точки зрения наличие (достаточность) кадров по каждому структурному подразделению и предприятию в целом определяется исходя из объемов производственных зданий и потенциальных возможностей, которыми располагают кадры, а с качественной - степенью соответствия профессионально-квалификационного уровня работников сложности выполняемых работ. В условиях острой конкуренции предприятий-производителей на рынке товаров и услуг последствиями несоответствия в первом и во втором случаях являются следующие нежелательные явления: брак по вине работника, невыполнение договорных обязательств, неудовлетворительное обслуживание оборудования и неполная занятость имеющегося парка оборудования, высокая текучесть кадров и др. Для предотвращения таких негативных явлений необходимо проводить на предприятии регулярный анализ сравнения разряда работ и уровня квалификации работников. Это позволяет оценить использование работников с учетом их потенциальных возможностей и обеспечить рациональную расстановку работников по конкретным рабочим местам и структурным подразделениям, по периодам занятости в течение смены или года. В целях эффективного использования кадрового потенциала предприятие должно:

устанавливать научно обоснованные нормы труда и по мере улучшения организационно-технических условий производства пересматривать их;

проводить аттестацию и рационализацию рабочих мест, определять их необходимое количество и упразднять лишние рабочие места;

устанавливать формулы организации труда работников и разрядов работ, присваивать разряды рабочим, организовывать внедрение передовых приемов и методов труда;

устанавливать режимы работы предприятия, вводить гибкие графики, разрешать работу с неполным рабочим днем, организовывать надомный труд и тому подобное.

Таким образом, на формирование и использование кадрового потенциала оказывает влияние целая система внешних и внутренних (по отношению к самому предприятию) факторов. Факторы формирования и использования кадрового потенциала предприятия, в нашем представлении, - это внешние и внутренние условия среды, в которых осуществляются процессы формирования и использования кадрового потенциала. Под внешними факторами нами понимаются условия, которые предприятие не может изменить, но должно учитывать при формировании и использовании собственных кадров. Внутренние же факторы представляют условия, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны предприятия.

Учитывая современные разрозненные авторские подходы к классификации таких факторов предлагается обобщенная классификация факторов формирования и использования кадрового потенциала предприятия в условиях рынка. Факторы формирования делятся на внешние и внутренние по отношению к промышленному предприятию. Рассмотрим только внешние факторы:

Общественно-политические факторы. Длительное время проводимой в нашей стране политике занятости были присущи экстенсивные тенденции (направленность на максимальное увеличение спроса на рабочую силу, расширение общественного фонда рабочего времени и др.), которые зачастую мешали предприятиям правильно подбирать работников на рабочие места. При этом, не учитывались интересы, как предприятия, так и его работников.

Государственное регулирование. При переходе к рынку не следует забывать, что, несмотря на общее признание рынка как самоорганизующейся системы, его эффективное функционирование невозможно без государственного вмешательства. Государственное регулирование формирования кадрового потенциала на сегодняшний день осуществляется тремя основными группами методов:

2.1 Законодательные, закладывающие общую институциональную основу развития любого социально-экономического процесса (при решении вопросов формирования и использования кадрового потенциала предприятия следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможности изменения в обозримом будущем, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.д.);

2.2 Административные, с помощью которых утверждаются к вводятся в действия любые административные нормы и нормативы, положения, инструкции, рекомендации и. т.д.;

2.3 Экономические методы, с помощью которых государство стабилизирует ситуацию на рынке (ценообразование, налогообложение, установление социально-экономических норм и нормативов, а также минимальных социальных гарантий и т.п.).

Рыночная ситуация как сеть равноправных отношений, основанная на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя, собственника и наемного работника. При переходе к рынку на предприятиях наблюдается постепенный отход от жесткой системы административного воздействия на кадры к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к формированию и использованию кадрового потенциала на основе смены приоритетов. В современных условиях главное внутри предприятия - это кадры, а за его пределами - потребители выпускаемой продукции (оказываемых услуг). Через эффективно действующую систему управления кадрами необходимо повернуть сознание каждого наемного работника к потребителю, а не к начальнику; к конечному результату деятельности предприятия, а не к расточительству; к инициативному высоко квалифицированному производительному работнику, а не к бездумно-безликому исполнителю. Любые изменения на рынке товаров или рабочей силы должны находить незамедлительное отражение в процессах формирования кадров предприятия и их использования.

Социально-демографическая обстановка характеризует состав и структуру, а также формы и интенсивность движения кадров предприятия как внутри него, так и за его пределами. В условиях перехода к рынку для предприятия становится весьма актуальным сохранение, развитие и максимально эффективное использование уже имеющихся кадров и обеспечение притока молодых, инициативных и высоко квалифицированных "свежих" сил из имеющихся трудовых ресурсов [11, с.15].

Достижения научно-технического прогресса (НТП). Введение новых технологий и нового оборудования, освоение новых видов продукции в условиях острой конкурентной борьбы обусловливают постоянное обновление теоретических и особенно практических знаний работников предприятия в связи с изменением объема и содержания выполняемых функций. Это учитывается при наборе новых сотрудников на работу или при разработке систем стимулирования труда, а также продвижения по служебной лестнице на основе роста профессионального мастерства, знаний, опыта работы кадров предприятия.

Состояние национальной системы образования. Доступность государственных и негосударственных образовательных учреждений, содержание профессиональных образовательных программ, преимущества и недостатки форм профессионального обучения в стране, стоимость профессионального обучения, - с одной стороны, а также модели служебной карьеры, положение об обучении кадров, планы повышения квалификации кадров, содержание контрактов о найме, модели рабочих мест (должностей), приемлемость условий приема и обучения в колледжах и вузах, - с другой стороны, влияют на решение руководства предприятия о найме новых, уже отвечающих всем предъявляемым требованиям сотрудников или о вложении средств предприятия в развитие кадрового потенциала постоянных кадров.

Разумеется, современные проблемы развития высшего и среднего профессионального образования в нашей стране (например, недостаточное финансирование образования за счет федерального и местных бюджетов, слабая материально-техническая база учебных заведений, концентрация высококвалифицированных кадров преподавателей в крупных городах и дефицит их в области новых направлений науки, техники, технологии, экономики и бизнеса в периферийных городах и регионах РФ и др.) отрицательно сказываются на процессах формирования кадрового потенциала предприятия.

Нравственно-культурные факторы. Вырабатываемые обществом, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия работника и заставляют его вести себя так, а не иначе, без какого-либо видимого принуждения, обуславливают в новых условиях переход к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственной стороне в управлении кадрами и процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия.

Престиж отрасли. Ни для кого не секрет, что в современных условиях в отдельных отраслях национальной экономики практически отсутствуют проблемы, связанные с формированием кадрового потенциала, по причине весьма стабильного кадрового состава работников данных отраслей, а также по причине выгодных условий труда на предприятиях этих отраслей (например, в добывающих отраслях, электроэнергетике и др.) [3, с.102].

## 2. Практическая глава. Анализ кадрового потенциала ОАО КЗПК

## 2.1 Краткая характеристика Клинцовского завода поршневых колец

ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" создано путем корпоратизации одноименного завода, введенного в эксплуатацию еще в 1969 году для производства поршневых колец для дизельных двигателей: для тракторов, судов, тепловозов, компрессоров, холодильных установок. Предприятие производит также и товары народного потребления: памятники, санки детские и грузовые, производит литье для собственных нужд. В настоящее время завод состоит из трех территориально разделенных участков.

В структуру завода входят следующие производственные цеха: цех маслотного литья, цех по производству поршневых колец, инструментальный цех, цех товаров народного потребления, ремонтно-строительный цех, электромеханический участок, транспортный участок.

Форма собственности - частная. Предприятие зарегистрировано, как отрытое акционерное общество 14 января 1994 года. Уставной капитал ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" составляет на 01.01.2007 год 8 тыс. руб. или 8 тыс. обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью один рубль каждая, приобретенных акционерами ОАО.

Руководство деятельностью предприятие ведет Генеральный директор. Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право первой подписи, распоряжается имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников.

Генеральный директор несет материальную и административную ответственность за достоверность данных бухгалтерского и статистического отчетов.

В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы Генеральный директор назначает коммерческого директора, занимающегося вопросами сбыта, маркетинга и рекламы продукции. Главный бухгалтер составляет документальные отчеты предприятия. Главный инженер осуществляет руководство производственными цехами и подразделениями.

В таблице 1 приведены основные технико-экономические показатели по данным бухгалтерской отчетности (приложение А) предприятия в динамике за три последних года деятельности.

Таблица 1 - Технико-экономические показатели ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" за2005 - 2007 г. г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| Тыс. руб.  |  (N),% | Тыс. руб.  |  (N+1),% | Тыс. руб.  |  (N+2),% |
| Выручка от реализации продукции, работ, услуг:Поршневые кольцаПрочая продукцияРаботы и услуги | 52213,032430,010456,09327,0 | 100,0100,0100,0100,0 | 67416,036827,016710,013879,0 | 129,1113,6159,8148,8 | 111564,043799,010463,057302,0 | 213,7135,4100,1614,4 |
| Себестоимость продукции:Поршневые кольцаПрочая продукция, работы и услуги | 39487,031280,08207,0 |  100,0100,0100,0 | 59422,034177,025245,0 | 150,5177,5156,7 | 96782,040567,056215,0 |  245,1141,6684,9 |
| Прибыль от реализации продукции, работ, услуг | 12726,0 | 100,0 | 7994,0 | 62,8 | 14782,0 | 116,1 |
| Рентабельность основной деятельности,% | 24,4 | 100,0 | 11,9 | 52,3 | 13,3 | 45,5 |
| Затраты на один рубль товарной продукции (коп)  | 75,6 | 100,0 | 94,7 | 116,5 | 86,9 | 120,8 |
| Затраты на оплату труда | 5370,0 | 100,0 | 9690,0 | 180,4 | 17630,0 | 328,3 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов | 8642,0 | 100,0 | 9719,0 | 112,4 | 10993,5 | 127,3 |
| Фондоотдача, руб.  | 6,0 | 100,0 | 6,9 | 108,3 | 10,15 | 168,0 |
| Среднесписочная численность | 334,0 | 100,0 | 353,0 | 105,6 | 375,0 | 112,2 |

В соответствии с данными таблицы 1, можно сказать, что ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" с каждым годом увеличивает продажи товаров, работ, услуг. Продукция конкурентоспособная и пользуется спросом. Выручка от реализации продукции, работ, услуг в 2006 году увеличилась на 29,1% по сравнению с 2005 годом, а также на 113,7% в 2007 году по сравнению с 2006 г. В 2007 году предприятие получило выручку от реализации в размере 111564 тыс. руб.

В соответствии с данными Отчета о прибылях и убытках" форма №2 (приложение А) предприятие в 2007 году увеличило прибыль на 16,1% по сравнению с 2005 г., но в 2006 году сумма прибыли уменьшилась по сравнению с 2005 годом на 62,8%. Это произошло, прежде всего, за счет увеличения себестоимости продукции, работ, услуг. Себестоимость продажи продукции, работ, услуг увеличивается большими темпами, чем объем продаж. Это происходит из - за увеличения стоимости сырья, материалов, комплектующих изделий, получаемых от поставщиков, увеличиваются тарифы на электроэнергию, пар, воду, увеличиваются тарифы на автоперевозки. Также в 2005 году ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" начал строительство нового торгового комплекса, что отвлекает финансовые ресурсы из производственного оборота. Себестоимость в 2007 году составила 96782 тыс. руб. и увеличилась по сравнению с 2005 годом на 145,1%.

Рентабельность продукции с каждым годом уменьшается - с 24,4% в 2005 году до 13,3% в 2007 году.

Предприятие расширяется и увеличивается среднесписочная численность работников - с 334 человек до 375 человек. В связи с этим фонд заработной платы также увеличивался с каждым годом почти на 80%, а в 2007 году затраты на оплату труда увеличились в 2,5 раза по сравнению с 2005 годом.

Увеличение выручки от реализации продукции и товарного выпуска приводит к увеличению фондоотдачи в 2006 году на 8,3% по сравнению с 2005 годом, а в 2007 этот показатель увеличился на 68%.

Организация ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" имеет линейную организационную структуру управления. В основе этой структуры лежит принцип единоначалия и ответственности: работники подчиняются воле одного руководителя, наделенного всеми полномочиями. Линейная структура управления данной организации представлении в приложении

Каждый руководитель имеет несколько подчиненных, а каждый подчиненный - своего руководителя. Особенностью этой структуры в том, что подчиненный выполняет распоряжения только одного руководителя, а вышестоящий руководитель не имеет права отказать приказы (распоряжения) исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Даная структура имеет следующие недостатки:

1. Высокая концентрация власти на высшем уровне;

2. Повышенные требования к профессионализму руководителя.;

3. Перегрузка информацией и широкая система контактов с подчиненными.

Из-за перечисленных недостатков, а так же в связи с несоответствием внешних условиям рассмотренная структура имеет весьма не желаемый характер для данной организации.

Для нормального развития организации я предлагаю ввести линейно - функциональную структуру управления.

Главная идея этой структуры состоит в том, что выполнение конкретных (специализированных) функций управления возлагается на профессионалов, что в дальнейшем и определяет специализацию их деятельности в системе управления. Это означает, что специалисты одного профиля объединяются в конкретные функциональные структурные подразделения (отдел, подотдел, сектор и группа), что бы способствовать эффективному управлению на линейном уровне. Руководители функциональных структурных подразделений реализуют свои решения либо через основного линейного руководителя, либо через вышестоящих руководителей функционального назначения (только в пределах своих полномочий).

Главной особенностью структуры является двойное подчинение структурных подразделений: во-первых, линейному руководителю, отдающему приказы, распоряжения, указания, а во - вторых, функциональное управление этими структурами осуществляется посредством нормативов, стандартов, лимитов и планов. Другая особенность заключается в том, что указания, распоряжения и приказы регламентированы, ранжированы, таким образом определяется очередность и своевременность их исполнения: устанавливается управленческий порядок.

Достоинства:

1. В основе взаимодействия с внешней средой лежит механистический подход, что обеспечивает эффективность работы организации;

2. Позволяет организации продолжать свой рост;

3. Эффективное осуществление управления различными видами деятельности на разных рынках;

4. Создание хорошего кадрового резерва для стратегического уровня организации;

5. Разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает их качество.

Недостатки:

Тенденция к "укорачиванию" некоторых целей;

1. Из-за роста управленческого аппарата за счёт создания отделений увеличиваются накладные расходы;

2. Возможность развития межотделенческих конфликтов;

3. Возможное затруднение межотделенческой карьеры и неэффективное использование ресурсов отдельных людей.

В ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" определена страдегия динамического роста, которая характеризуется с меньшим финансовым риском. Отличается постоянным сопоставлением и анализом текущих целей и формируется с целью создания фундамента будущего. Однако так как условиях этой стратегии все сотрудники должны быть очень квалифицированными, быстро адаптироваться, проблемно ориентированными, то достижения полной функциональности организации следует:

А). Отбор и расстановка кадров: поиск высококвалифицированных, гибких, способных рисковать, верных корпоративным интересам;

Б) Вознаграждение: справедливое и беспристрастное на конкурсной основе;

В) Оценка: основывается на четко оговоренных критериях;

Г) Развитие личности: акцент на качественном росте уровня специалистов и совершенствовании в данной области деятельности;

Д) Планирование перемещений: разнообразные формы служебного передвижения, при этом учитываются возможности сегодняшнего дня.

## 2.2 Анализ кадрового потенциала Клинцовского завода поршневых колец

Как уже упоминалось в ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" работает семь специалистов (приложение Б). Рассмотрим динамику изменения возрастно-половой и образовательной структуры, приведенной в таблице 2.

Таблица 2 - Динамика изменения возрастно-половой и образовательной структуры специалистов ОАО "Клинцовский завод поршневых колец"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | Отклонение |
| 2005 г.  | 2006 г.  | 2007 г.  | 2007 г. к 2006г.  | 2007 г. к 2005г.  | 2006 г. к 2005г.  |
| +; -  | % | +; -  | % | +; -  | % |
| Мужчины | 5 | 6 | 6 | 0 | 100 | 1 | 120 | 1 | 120 |
| Женщины | 2 | 1 | 1 | 0 | 100 | -1 | 50 | -1 | 50 |
| По образованию:  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Высшее | 3 | 4 | 5 | 1 | 125 | 2 | 167 | 1 | 133 |
| Средне специальное | 3 | 2 | 1 | -1 | 50 | -2 | 33 | -1 | 67 |
| Среднее | 1 | 1 | 1 | 0 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 |
| По возрасту:  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| До 30 лет | 1 | 2 | 5 | 3 | 250 | 4 | 500 | 1 | 200 |
| От 30 лет до 50 лет | 2 | 2 | 1 | -1 | 50 | -1 | 50 | 0 | 100 |
| 50 лет и старше | 4 | 3 | 1 | -2 | 33 | -3 | 25 | -1 | 75 |
| Всего специалистов | 7 | 7 | 7 | 0 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 |

Анализ численности работающих на предприятии по полу мужчин и женщин показал, что в 2006 году по сравнению с 2005 годом численность мужчин возросла на 1 человека или на 20% и составила 6 человек, в 2007 году ситуация не изменилась, единственная в организации женщина специалист занимает должность главного бухгалтера.

Наблюдается устойчивая тенденция к росту образовательного уровня, так если в 2005 году количество специалистов с высшим образованием составляло 3 человека, то в 2007 году их число составило уже 5 человек, в целом за время существования организации качественный рост составил 67%. Динамика образовательного уровня специалистов ОАО КЗПК изображена на рисунке 1.

Рисунок 1 - Динамика образовательного уровня специалистов ОАО "Клинцовский завод поршневых колец"

Кроме того, кадры заметно “молодеют" так если в 2005 году большинство специалистов (4 человек) работали в пенсионном возрасте, то в 2007 году возрастная группа 50 лет и старше была представлена всего одним человеком (диспетчер). Подавляющая часть специалистов ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" (71%) это люди до 30 лет. Динамика возрастного состава специалистов ОАО КЗПК приведена на рисунке 2.

Рисунок 2 - Динамика возрастного состава специалистов ОАО "Клинцовский завод поршневых колец"

Рассмотрим динамику движения кадров.

Таблица 3 - Динамика движения кадров специалистов ОАО "Клинцовский завод поршневых колец"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | Отклонение |
| 2005 г.  | 2006 г.  | 2007 г.  | 2007 г. к 2006г.  | 2007 г. к 2005г.  | 2006 г. к 2005г.  |
| +; -  | % | +; -  | % | +; -  | % |
| Численность на начало года | 7 | 7 | 7 | 0 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 |
| Выбыло по собственному желанию | 2 | 1 | 3 | 2 | 300 | 1 | 150 | -1 | 50 |
| Уволено за прогул | 1 | 2 | 0 | -2 | 0 | -1 | 0 | 1 | 200 |
| Уволилось по прочим причинам | 1 | 0 | 1 | 1 | - | 0 | 100 | -1 | 0 |
| Принято на работу | 4 | 3 | 4 | 1 | 133 | 0 | 100 | -1 | 75 |
| Среднесписочная численность | 7 | 7 | 7 | 0 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 |

Рассчитаем коэффициент оборота по приему

, ,

Так как число выбывших в течение года равно числу принятых на работу, то нет необходимости рассчитывать коэффициент оборота по выбытию. Из исчисленных показателей видно, что в 2005, 2007 годах оборот по приему был выше чем в 2006 году. Коэффициент текучести кадров за весь изучаемый период будет одинаковым:

,

И хотя этот коэффициент стабилен, однако негативным фактором является то, что каждый год почти половина специалистов уходит с предприятия по собственному желанию или в результате нарушения трудовой дисциплины.

Рассчитаем коэффициент постоянства состава:

, ,

Коэффициент постоянства состава показывает неутешительные результаты, подтверждающие данные расчета показателя оборота по приему.

Обобщенная динамика коэффициентов движения специалистов ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" приведена в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика коэффициентов движения специалистов ОАО "Клинцовский завод поршневых колец"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | Отклонение |
| 2005 г.  | 2006 г.  | 2007 г.  | 2007 г. к 2006г.  | 2007 г. к 2005г.  | 2006 г. к 2005г.  |
| +; -  | % | +; -  | % | +; -  | % |
| Коэффициент оборота по приему | 0,57 | 0,43 | 0,57 | 0,14 | 133 | 0 | 100 | -0,14 | 75 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,43 | 0,43 | 0,43 | 0 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 |
| Коэффициент постоянства состава | 0,43 | 0,57 | 0,43 | -0,14 | 75 | 0 | 100 | 0,14 | 133 |

Рассмотрим причины такого положения со специалистами в ОАО "Клинцовский завод поршневых колец".

Все рабочие были наняты на территории Клинцов и Клинцовского района, с помощью объявлений в местных газетах или направлены с биржи труда.

Со специалистами и управленческим персоналом дело обстояло иначе, и трудности в их подборе были обусловлены следующими причинами:

так как коллектив был сформирован “с нуля“ это не позволило воспользоваться внутренними источниками;

низкая заработная плата у специалистов не способствовала привлечению высококвалифицированных кадров.

В связи с перечисленными факторами отбор специалистов осуществлялся такими же методами, как и рабочих.

В связи с низким уровнем заработной платы на должность специалистов были найдены только лица пенсионного возраста, для которых эта работа является только доплатой к пенсии.

Для привлечения молодых и инициативных специалистов ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" предприняло попытку мотивировать их с помощью возможного карьерного роста.

При этом специалисту были обещаны следующие преимущества:

потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации;

более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация же получала:

мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;

возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов;

планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;

группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

После проведения карьерной политики привлечения специалистов число кандидатов на вакантные должности увеличилось в 1,5 раза, причем не только за счет молодых специалистов, как ожидала организация, но и за счет лиц среднего возраста (30-40 лет).

Однако в ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" началась новая, не менее серьезная проблема, при найме на работу специалистов из числа мотивированных карьерным ростом увеличилась текучесть кадров. Причем как со стороны специалистов, так и со стороны рабочих.

При более подробном исследовании этого явления было выявлено, что текучесть со стороны специалистов объяснялась нереализованными надеждами на быстрый карьерный рост, а текучесть со стороны рядовых рабочих объяснялась не всегда оправданной увеличением напряженности их труда, в результате карьерных “изысков” специалистов.

Таким образом, основными проблемами кадрового потенциала службы ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" являются невозможность обеспечить потребность в высококвалифицированных кадрах в нужном количестве и в нужном месте, невозможность обеспечить относительно стабильный состав персонала, способного аккумулировать знания, опыт и корпоративную культуру организации.

Это происходит в первую очередь потому, что кадровая служба не в состоянии создать такие условия работы, при которых у специалистов не возникало бы потребности искать другое место работы, не говоря уже о том, что необходимо создавать как можно больше эффективных стимулов для трудовой отдачи персонала, самыми сильными из которых являются возможность самореализации, достижение более высокого должностного статуса в иерархии должностей, возможность получения более высокой оплаты труда, получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы.

Основными недостатками, обусловленных управлением, являются следующие: оплата и стимулирование труда, информационное обеспечение процесса планирования потребности в кадрах, недостаточное изучение рынка труда, трудовая дисциплина, внутренняя организация и недостаточные деловые качества отдельных руководителей.

## 2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала Клинцовского завода поршневых колец

В ходе исследования в дипломной работе выявлено:

коллектив предприятия не стабильный. Работники предприятия стремятся найти новое место работы;

молодые специалисты не стремятся поступить работать на данное предприятие по причине не удовлетворения социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов.

Для решения этих недостатков необходимо вести работу в рамках совершенствования подбора и найма специалистов по трем направлениям:

на ближайшую перспективу - оптимизировать процедуру подбора и найма специалистов;

на среднесрочную перспективу - снизить текучесть специалистов и оптимизировать их состав за счет регулярных аттестаций по итогам которых производиться премирование, осуществляется дальнейший карьерный рост, либо принимается решение о продлении трудового договора с конкретным специалистом;

на долгосрочную перспективу - разработать систему обеспечения организации специалистами, на основе целевой подготовки начиная с учебного заведения.

В рамках решения первой задачи ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" необходимо применять ступенчатый отбор кандидатов.

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист отдела кадров.

Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

по схеме - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

слабоформализованные - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

не по схеме - заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации.

Ступень 4. Тестирование. Источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата. Описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Ступень 5. Проверка рекомендации и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

Предприятия получили право определять перечень документов, востребуемых при приеме на работу.

Характеристики широко распространены во многих странах. В Германии, например, фирмы обязаны дать работнику рекомендации, которые по существу являются теми же характеристиками. В этом документе организация не имеет право указывать недостатки работника. В то же время в некоторых рекомендациях содержатся как бы между строк определенные косвенные указания на отрицательные черты работника, замеченные кадровыми службами.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение.

Для снижения текучести кадров целесообразно применять систему аттестации специалистов.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее соответствия занимаемой должности. Сотрудники большинства организаций с налаженным менеджментом проходят процедуру аттестации, как правило, раз в год.

Проблеме разработки и проведения аттестации персонала, руководители российских компаний уделяют все больше внимания. Спектр тем, волнующих работодателей в этой области, варьируется - от вопросов "Что такое аттестация и нужна ли она моей компании? Оправданы ли затраты на ее проведение: временные, финансовые?" до вопросов "Как юридически грамотно провести аттестацию? И что делать с полученной информацией?".

Одна из наиболее существенных ошибок, которую допускают руководители при проведении аттестации, связана с рассмотрением процедуры оценки вне системы управления персоналом в целом.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы.

Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.

Система аттестации открывает возможности для формирования решений основывающихся на результатах оценки, может влиять на уровень приверженности или лояльности персонала к компании, вовлеченности в общую стратегию. Получению подобных результатов содействуют только четко выработанные цели проведения процедуры аттестации, которые, конечно, могут меняться в соответствии с общими целями и стратегией компании, уровнем взаимосвязи и взаимозависимости аттестации с другими направлениями работы с персоналом и поэтому вырабатываются и складываются для каждой компании индивидуально.

1. Аттестации должна включать следующие этапы:

Предварительный этап. Включает подготовку и проведение презентации для руководства проекта внедрения аттестации. Грамотное обоснование и проведение презентации является залогом претворения процедуры в жизнь при полном понимании и сотрудничестве с руководством. Для интегрированных внутрикорпоративных усилий в работе с персоналом необходимым условием является прозрачность для руководства технологии аттестации, а также всех необходимых затрат, которые с этим связаны.

2. Создание "Положения об аттестации персонала".

Этап формализации всех стандартов, методов, правил деятельности в рамках процедуры аттестации в виде внутрикорпоративного документа.

"Положение об аттестации персонала" - нормативный документ, целью разработки которого является установление единых требований к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а так же к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации. Формализация процедуры в документе вынуждает конкретизировать и учесть все правила, углубиться в формальные детали, прописать все возможные вопросы и подробности проведения процедуры. Это позволяет сделать процедуру прозрачной, понятной с технической стороны. Если возникает сбой, то с помощью прописанной формально процедуры легко определить, где и кем совершена ошибка или недоработка.

Этап подготовки необходимых документов включает также и разработку ведущим менеджером отдела управления персоналом аттестационных карточек на каждого работника подлежащего аттестации.

3. Формирование графика проведения аттестации.

Очередная аттестация проводится не реже 1 раза в год.

Внеочередная аттестация проводится при необходимости оценки деятельности и качеств работника в случае его повышения в должности, с целью сформировать резерв на выдвижение или отбора на учебу для повышения квалификации; при необходимости выявления причин неудовлетворительной работы подразделения или работника.

4. Определение предмета и формирование критериев оценки.

При проведении аттестации предметом оценки могут быть:

Особенности поведения. Это требует предварительного анализа деятельности и установления стандартов поведения, влияющих на эффективность. Чаще всего применяются для оценки персонала, имеющего непосредственные контакты с клиентами.

Эффективность деятельности. Требует наличия четких критериев эффективности, как функции от принятых сотрудником решений и предпринимаемых действий. Методы измерения критериев эффективности: экспертная оценка руководителем, оценка экономической эффективности, оценка удовлетворенности клиента.

Уровень достижения цели. Требует наличия определенных целей и четких критериев уровня достижения целей. Предполагает анализ причин срыва в достижении цели. Методы измерения: измерение экономического результата, экспертная оценка.

Выполнение должностных обязанностей. Применяется в условиях, когда должностные обязанности четко определены и регламентированы.

Уровень компетенции. Требует наличия разработанных профилей компетенции для всех видов работ и должностей. Обычно такая аттестация направлена на обучение и повышение уровня компетентности сотрудников

Особенности личности подлежат оценке при отборе и планирование индивидуального развития сотрудника.

Вырабатываемые критерии оценки в компании делятся на две большие группы:

Общеорганизационные, корпоративные - наличие и соответствие им одинаково для всех сотрудников. Например: качество, своевременность, полнота выполнения обязанностей, инициативность, ответственность и др.

Критерии, соответствующие определенному рабочему месту, виду деятельности - эта группа критериев закрепляется в отдельных документах Методиках аттестации, разработанных для каждой отдельной должности.

5. Определение порядка прохождения аттестации: время и место.

Перед каждой, запланированной заранее, процедурой аттестации, сотрудники отдела управления персоналом проводят подготовительную консультационную работу. Аттестуемым за 2 недели до проведения аттестации сообщают критерии аттестации, вопросы для экзамена, проводят разъяснительные беседы, консультируют что и как делать.

6. Проведение экспертной оценки. Обработка результатов.

Организует и проводит экспертную оценку результатов работы, профессионально важных (ПВК) и корпоративно важных качеств (КВК) личности ведущий менеджер по персоналу. Он знакомит экспертную комиссию с целями экспертизы, объясняет методику ее проведения, раскрывает содержание критериев оценки, порядок заполнения бланков экспертизы.

Эксперты заполняют бланки оценки, приведенные в методиках аттестации. Менеджер собирает заполненные и подписанные экспертами оценочные бланки и проверяет на согласованность членов экспертной комиссии.

Если при обработке результатов выяснится, что максимальная и минимальная оценки резко отличаются от остальных, то целесообразно результаты работы этих экспертов пересмотреть. Если это необходимо, провести с экспертами дополнительную беседу по разъяснению критериев, выявлению причин рассогласования.

Все бланки экспертных оценок прилагаются к аттестационной карточке. На их основании судят об уровне эффективности деятельности и развитии ПВК и КВК, компетенции. По результатам оценки деятельности, ПВК и КВК аттестационная комиссия может принять решение о неготовности сотрудника к внеочередной аттестации, о чем делается соответствующая запись в Протоколе заседания аттестационной комиссии.

Для подтверждения результатов экспертной оценки может быть проведено тестирование, результаты которого так же прилагаются к аттестационной карточке.

Экзамен. Заседание аттестационной комиссии. Секретарь комиссии (ведущий менеджер по персоналу) знакомит аттестационную комиссию с целями аттестации, объясняет методику ее проведения, раскрывает содержание критериев оценки, знакомит с результатами экспертной оценки.

После прохождения сотрудником экзамена, и последующего обсуждения, члены аттестационной комиссии выставляют оценку за экзамен по 5 - бальной шкале, оценка заносится в аттестационную карточку.

Затем, на послеэкзаменационном заседании комиссии обсуждаются:

результаты экспертной оценки;

результаты других дополнительных методов оценки, если они применялись;

результаты экзамена.

Открытым голосованием принимается решение о соответствии сотрудника занимаемой должности и, если необходимо, определяются корректирующие мероприятия (обучение, стажировка, перевод на другую должность и т.д.). Результаты определяются большинством голосов.

Секретарь заносит результаты в аттестационный лист, который хранится в отделе управления персоналом. Также секретарем аттестационной комиссии заполняется протокол по результатам заседания, и в течение 2-х дней по окончанию аттестации отправляет его начальнику отдела кадров и хранения документации. Начальник отдела кадров на основании протокола издает Приказ о результатах аттестации, с которым знакомит аттестуемых под роспись.

Принятие решения о соответствии должности.

По окончании аттестации принимается одно из нижеследующих решений:

Сотрудник не соответствует занимаемой должности. На основании этого решения сотрудник может быть переведен на другую должность или уволен в соответствии с трудовым законодательством;

Сотрудник соответствует занимаемой должности. В зависимости от степени соответствия принимаются следующие решения:

Сотрудник соответствует занимаемой должности, но есть некоторые замечания к качеству выполнения должностных обязанностей, уровню компетенции и т.д. В связи с этим может назначаться повторная (контрольная) аттестация.

Сотрудник полностью соответствует занимаемой должности. На основании этого может решаться вопрос о повышении категории в рамках одной должности.

Сотрудник полностью соответствует занимаемой должности, но по своим знаниям, навыкам, личным качествам способен занимать более высокую должность. На основании этого принимается решение о повышении категории в рамках должности, о повышении сотрудника в должности или включении его в резерв на выдвижение.

Аттестационная комиссия по результатам аттестации может принять решение о поощрении или наказании руководителя аттестуемого сотрудника в связи с отличной или неудовлетворительной подготовкой к экзамену его подчиненного.

И, наконец, рассмотрим решение задачи подбора и найма специалиста на долгосрочную перспективу.

Система предусматривает пять основных этапов подготовки специалистов - руководителей:

Первый этил - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом 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 данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются и им оказывается консультационная помощь.

Второй этап - работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. 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 года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, 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 с линейными руководителями низшего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям низшего звена (мастера, начальники участков) 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 руководители 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 с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов 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 подразделений управления персоналом 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 линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности своей организации (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.

Пятый этап - работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях.

Многое в найме рабочей силы определяет имидж предприятия - добрая слава в регионе в отношении уровня оплаты труда, высокого уровня социальных гарантий и услуг, внимания к нуждам работников.

Однако не последнюю роль играет и рационально организованная система подбора и найма специалистов, а также продуманная кадровая политика не только на сегодняшний день, но и на дальнесрочную перспективу.

## Заключение

В первой главе бакалаврской работы согласно поставленной задаче были рассмотрены основные понятия кадрового менеджмента - сущность управления персонала, методы подбора, оценки и найма специалистов.

Выбор полной или упрощенной процедуры найма осуществляется с учетом нескольких обстоятельств. Прежде всего он зависит от должности, по которой идет подбор кадров: чем она менее сложная и ответственная, тем проще процедура найма. При этом руководствуются различными принципами. Так, в соответствии с одним из них на первом этапе проверяется соответствие работника объективным, в значительной мере формальным требованиям к уровню образования, наличию специальной подготовки, производственного опыта, состоянию здоровья. Если работник не преодолевает этот этап, ему сразу отказывают в найме, если же успешно его преодолел - допускают к следующему, где проверяется наличие специфических характеристик, профессиональных навыков.

В соответствии с другим принципом, работник проходит все или почти все этапы отбора в расчете на то, что недостатки по одним признакам (критериям) могут быть восполнены преимуществами по другим. Например, отсутствие производственного опыта может быть компенсировано хорошей профессиональной подготовкой и наоборот. Полезность данного подхода в том, что процедуры оценки и отбора выполняют задачу не только найма, но и выявления путей дальнейшего совершенствования работника: подготовки, повышения квалификации, развития тех или иных качеств. Кроме того, из хорошо зарекомендовавших себя претендентов формируется резерв, к которому предприятие может обращаться по мере необходимости, не затрачивая средств на процедуру отбора.

В рамках решения задачи анализа управления персонала, методов подбора, оценки и найма специалистов во второй главе были рассмотрены проблемы кадрового потенциала на примере ОАО "Клинцовский завод поршневых колец".

Все рабочие были наняты на территории Клинцов и Клинцовского района, с помощью объявлений в местных газетах или направлены с биржи труда.

Со специалистами и управленческим персоналом дело обстояло иначе, и трудности в их подборе были обусловлены следующими причинами:

так как коллектив был сформирован “с нуля“ это не позволило воспользоваться внутренними источниками;

низкая заработная плата у специалистов, оговоренная в штатном расписании не способствовало привлечению высококвалифицированных специалистов.

В связи с перечисленными факторами отбор специалистов осуществлялся такими же методами, как и рабочих.

В связи с низким уровнем заработной платы на должность специалистов были найдены только лица пенсионного возраста, для которых эта работа является только доплатой к пенсии.

Для привлечения более молодых и инициативных специалистов ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" предприняло попытку мотивировать их с помощью возможного карьерного роста.

После проведения карьерной политики привлечения специалистов число кандидатов на вакантные должности увеличилось в 1,5 раза, причем не только за счет молодых специалистов, как ожидала организация но и за счет лиц среднего возраста (30-40лет).

Однако в ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" началась новая, не менее серьезная проблема, при найме на работу специалистов из числа мотивированных карьерным ростом увеличилась текучесть кадров. Причем как со стороны специалистов, так и со стороны рабочих.

При более подробном исследовании этого явления было выявлено, что текучесть со стороны специалистов объяснялась нереализованными надеждами на быстрый карьерный рост, а текучесть со стороны рядовых рабочих объяснялась не всегда оправданной увеличением напряженности их труда, в результате карьерных “изысков” специалистов.

Таким образом основными проблемами кадровой службы ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" являются невозможность обеспечить потребность в высококвалифицированных кадрах в нужном количестве и в нужном месте, невозможность обеспечить относительно стабильный состав персонала, способного аккумулировать знания, опыт и корпоративную культуру организации.

Это происходит в первую очередь потому, что кадровая служба не в состоянии создать такие условия работы, при которых у специалистов не возникало бы потребности искать другое место работы, не говоря уже о том, что необходимо создавать как можно больше эффективных стимулов для трудовой отдачи персонала, самыми сильными из которых являются возможность самореализации, достижение более высокого должностного статуса в иерархии должностей, возможность получения более высокой оплаты труда, получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы.

Для решения этих недостатков необходимо вести работу в рамках совершенствования подбора и найма специалистов по трем направлениям:

на ближайшую перспективу - оптимизировать процедуру подбора и найма специалистов;

на среднесрочную перспективу - снизить текучесть специалистов и оптимизировать их состав за счет регулярных аттестаций по итогам которых производиться премирование, осуществляется дальнейший карьерный рост, либо принимается решение о продлении трудового договора с конкретным специалистом;

на долгосрочную перспективу - разработать систему обеспечения организации специалистами, на основе целевой подготовки начиная с учебного заведения.

Таким образом, цель бакалаврской работы по управления кадровым потенциалом ОАО "Клинцовский завод поршневых колец" достигнута, посредством решения поставленных в начале работе задач, разработанные предложения по совершенствованию кадровой работы на предприятии.

## Глоссарий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Новые понятия | Содержание |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Анализ кадрового потенциала | организационный фактор удовлетворения социальных потребностей, как личности, так и коллектива, условие стимулирования качества труда и особенного профессионального развития личности |
| 2 | Аттестация кадров | особый вид оценивания, основывающийся на коллективной подготовке материалов, на основании которых производится оценка деятельности личности |
| 3 | Виды стажировки | пассивная (наблюдение за работой опытных специалистов) и активная (практическое решение профессиональных задач)  |
| 4 | Кадры предприятия | совокупность работников различных профессий и квалификации, принятых на работу для участия в основной и неосновной деятельности предприятия  |
| 5 | Квалификация | степень профессиональной подготовки работника к выполнению работы определенной стоимости |
| 6 | Методы изучения личности при подборе кадров | изучение жизненного пути личности; изучение мнения коллектива, в котором работает личность; изучение ближайшего окружения личности; специальное помещение личности в ситуации, наиболее подходящие для проявления профессионально важных качеств и свойств; изучение высказываний личности о собственной роли в делах, которые выполнялись коллективом  |
| 7 | Мотивация труда | система мер стимулирования людей к достижению требуемых результатов деятельности предприятия через удовлетворение их собственных потребностей |
| 8 | Персонал | личный состав или работники предприятия, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам |
| 9 | Политика управления персоналом | общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом |
| 10 | Профессиональная ориентация | Система мероприятий, помогающая профессионально самоопределиться в первую очередь молодому человеку, а также людям, которые в силу тех или иных обстоятельств вынуждены вновь выбирать профессию |
| 11 | Профессиональная переориентация | смена профессионального выбора, возникшая в связи с разочарованием в профессии или в связи с изменениями в содержании труда, следующего за обновлением техники и технологии, а также различного рода естественными изменениями физических возможностей человека |
| 12 | Профессиональная пригодность | совокупность знаний, умений и навыков, а также личностных свойств и качеств, которыми необходимо обладать человеку для успешного выполнения определенных профессиональных обязанностей |
| 13 | Профессиональное самоопределение | результат длительного процесса развития личности, познавательных психических процессов, психомоторных функций, речи, способности к волевым усилиям и самооценке; усвоение правил поведения и моральных норм, формирования определенной иерархии целей, действий и операций  |
| 14 | Профессия | совокупность теоретических знаний и практических навыков, обеспечивающих выполнение определенной деятельности в отрасли производства  |
| 15 | Психологические аспекты подбора и расстановки кадров | учет специфических особенностей трудовой деятельности, для выполнения которой осуществляется подбор кадров; формирование образа личности на основе системы свойств и качеств, которые необходимы для выполнения деятельности; выбор методов и средств изучения личностных свойств и качеств |
| 16 | Система управления персоналом | Совокупность специфических обязанностей, включающих: подбор и выдвижение кадров, принятие решений (методы решения проблем), материальное стимулирование, определение статуса |
| 17 | Стратегия управления персоналом | деятельность высших руководителей предприятия в области управления персоналом показывающая, каких результатов они надеются достигнуть в течение длительного периода времени |
| 18 | Технология управления персоналом | специфическое направление деятельности отдела по управлению персоналом, задача которого: подробно объяснять людям их служебные обязанности и как строить свою деятельность |
| 19 | Управление кадрами | обособленная функция управления, предусматривающая наем, обучение работников для обеспечения предприятия кадрами в текущее время в необходимом составе требуемого уровня подготовки  |
| 20 | Управление персоналом | деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей  |

## Список использованных источников

Нормативно-правовые акты:

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. - М.: Маркетинг, 2001. - 39 с. - ISBN 5-94462-025-0
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) От 30.11.1994 г. №51-ФЗ с изм.26.06.2007 г. // Справочно-правовая система " Консультант-плюс": [Электронный ресурс] /Компания "Консультант-плюс". - Послед. обновление 26.06.2007 г.

Научная литература:

1. Алан Хоскинг. Курс предпринимательства [Текст]: / Алан Хоскинг. - М.: Международные Отношения, 2004. - 259 с. - ISBN 5-94259-047-8
2. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст]: / Ансофф И. - М.: Экономика, 2002. - 501 с. - ISBN 5-88321-5127-1
3. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. - 2000. - №1. С.12-18.
4. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора [Текст]: / Базаров Т.Ю. - М.: ИПК ГС, 2004. - 245 с. - ISBN 5-02145-014-6
5. Басовский Л.Е. Менеджмент [Текст]: / Басовский Л.Е. - М: ИНФРА-М, 2005. - 242 с. - ISBN 5-94101-2589-7
6. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом [Текст]: / Беляцкий Н.П. - М.: Интерпрессервис, 2002. - 201 с. - ISBN 5-84441-124-3
7. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента [Текст]: / Бодди Д. - СПб.: Питер, 2003. - 320 с. - ISBN 5-84196-289-4
8. Большаков А. С, Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: / Большаков А.С. - СПб.: Питер, 2002. - 251 с. - ISBN 5-8368-0025-3
9. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст]: / Борисова Е.А. - СПб.: Питер, 2005. - 241 с. - ISBN 5-22548-0014-2
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента [Текст]: / Веснин В.Р. - М,: Триада, 2004. - 320 с. - ISBN 5-9512-0266-6
11. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст]: / Виханский О.С. - М.: Гардарики, 2005. - 524 с. - ISBN 5-8845-0324-4
12. Волкова Т. Внутрифирменное обучение: как сделать так, чтобы желания руководителя совпадали с возможностями сотрудника [Текст] // Консультант директора. - 2006. - № 6. - С.18-32
13. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер [Текст]: / Вудкок М. - М.: Дело, 2000. - 306 с. - ISBN 5-15205-356-1
14. Герчикова И.Н. Менеджмент [Текст]: / Герчикова И.Н. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 386 с. - ISBN 5-85231-0012-8
15. Грейсон Дж. Младший, Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст]: / Делл К. - М.: Экономика, 2005. - ISBN 5-99254-0025-1
16. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий [Текст]: / Гусев Ю.В. - СПб.: СПбУЭФ, 2004. - 254 с. - ISBN 5-22451-155-8
17. Деловое администрирование [Текст]: / Страховая О.А. - СПб.: Питер 2004. - 275 с. - ISBN 5-85412-0541-2
18. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]: / Дойль П. - СПб.: Питер, 2003. - 401 с. - ISBN 5-00024-121-6
19. Дэвид Мерсер Управление в самой преуспевающей корпорации мира [Текст]: / Дэвид Мерсер - М.: Прогресс, 2006. - 214 с. - ISBN 5-24587-365-1
20. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст]: / Егоршин А.П. - М.: НИМБ, 2004. - 309 с. - ISBN 5-32504 - 254-7
21. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом [Текст]: / Кулапов М.Н. - М.: Деловая книга, 2005. - 198 с. - ISBN 5-86504 - 121-9
22. Золотов В., Федорова Н. Методика оценки эффективности организационной структуры управления [Текст] // Консультант директора. - 2003. - № 2. - С.9-21.
23. Карлоф Б. Деловая стратегия [Текст]: / Карлоф Б. - М.: Экономика. 2003. - 239 с. - ISBN 5-9512 - 0054-8
24. Киллен К. Вопросы управления [Текст]: / Киллен К. - М.: Экономика, 2004. - 264 с. - ISBN 5-41522-047-1
25. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы [Текст] // Человек и труд 2007 №10. - С.9-21
26. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебн. пособие для студентов вузов [Текст]: / Кравченко А.И. - М.: Академический Проект, 2000. - 347 с. - ISBN 5-94515-054-1
27. Кузьмин И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент [Текст]: / Кузьмин И.А. - М.: Россмен, 2005. - 145 с. - ISBN 5-32105-241-4
28. Лебедев О.Т., Канъковская А.Р. Основы менеджмента: Учеб. пособие [Текст]: / Канъковская А.Р. - СПб.: Изд. дом "МИМ", 2007. - 458 с. - ISBN 5-95405-321-6
29. Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя [Текст]: / Липсиц И.В.М. Экономика. 2004. - 182 с. - ISBN 5-6214-874-5
30. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях [Текст]: / Мельник М.В. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 411 с. - ISBN 5-8124-012-7
31. Менеджмент организации: Учебн. пособие [Текст]: / Румянцева 3.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.3. и др. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 504 с. - ISBN 5-8807-025-7
32. Молодчик А.В. Менеджмент (стратегия, структура, персонал) [Текст]: / Молодчик А.В. Москва: Издательство Высшая школа экономики, 2005. - 182 с. - ISBN 5-6214-874-5
33. Панасюк А.Ю. Управленческое общение [Текст]: / Панасюк А. Ю.М. 2005. - 411 с. - ISBN 5-25404-5545
34. Семёнова О.К. Менеджмент [Текст]: / Семёнова О.К. - Братск: Лот, 2004. - 152 с. - ISBN 5-1255-321-5
35. Смирнов Э.А. Стандартизация и аудит системы управления организации [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - № 5. -С. 20-34
36. Стахова О.П. О методах организации управления [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 5. - С.12-19.
37. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления [Текст]: / Фалмер Р. - М.: ВНПКэнерго, 2004. - 326 с. - ISBN 5-00211-012-5
38. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: / Фатхудинов Р.А. - М.: ЗАО Бизнес - школа Интел - Синтез, 2002. - 361 с. - ISBN 5-01244-035-1
39. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты [Текст]: / Холл Р.Х. - СПб.: Питер, 2001. - 291 с. - ISBN 5-26987-345-4
40. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом [Текст]: / Кишкель Е.Н. - М.: Высшая школа, 2003. - 423 с. - ISBN 5-88210-041-2
41. Щегин Г.В., Как работают с людьми за рубежом [Текст]: / Щегин Г.В. - Киев: 2005. - 311 с. - ISBN 5-412-154-4
42. Экономика менеджмента [Текст]: / Лапсарь И.А. - М.: Россмен, 2005. - 145 с. - ISBN 5-85405-0012-4

## Список сокращений

ГУП - государственное унитарное предприятие

КВК - корпоративно важные качества

КЗПК - Клинцовский завод поршневых колец

ЛМ - линейный менеджер

МП - менеджер по персоналу

ОДИ - организационно-деятельностные игры

ПВК - профессионально важные качества

США - Соединенные Штаты Америки

ТО - технический осмотр