**АКАДЕМИЯ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**УРАЛЬСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ социально-экономический**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 061100 «Менеджмент организации»**

**КАФЕДРА Менеджмента**

Допустить к защите

Зав.кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_ 2007 г.

**ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ**

**Тема: «Совершенствование структуры управления персоналом**

**на предприятии ОГУП «РЭМЭКС»**

**АКАДЕМИЯ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**УРАЛЬСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ социально-экономический**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 061100 «Менеджмент организации»**

**КАФЕДРА Менеджмента**

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_О

«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_ 2007 г.

**ЗАДАНИЕ**

по дипломному проекту студента

Тема дипломного проекта: «**Совершенствование структуры управления персоналом на предприятии ОГУП «РЭМЭКС»**

утверждена приказом ректора № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2007 г.

**Целевая установка**: Выработать практические рекомендации по совершенствованию структуры управления персоналом на основе диагностики предприятия, анализа проблем.

**Основные вопросы,** подлежащие исследованию:

1. Характеристика исследуемого объекта.
2. Теоретические подходы к концепции управления персоналом.
3. Решение проблем текучести кадров.

Задание получил «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2007 г. Студент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК**

**ВЫПОЛНЕНИЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование этапов дипломного проекта | Сроки выполнения | Отметка о выполнении |
| 1 | Подбор литературы, ее изучение и обработка. Составление библиографии. |  |  |
| 2 | Составление плана дипломного проекта и согласование его с руководителем. |  |  |
| 3 | Разработка и представление на проверку первой главы. |  |  |
| 4 | Накопление, систематизация и анализ практических материалов. |  |  |
| 5 | Разработка и представление второй главы. |  |  |
| 6 | Разработка и представление третьей главы. |  |  |
| 7 | Согласование с руководителем выводов и предложений. |  |  |
| 8 | Переработка (доработка) дипломного проекта в соответствии с замечаниями и предоставление его на кафедру. |  |  |
| 9 | Разработка тезисов доклада для защиты |  |  |
| 10 | Ознакомление с отзывом и рецензией. |  |  |
| 11 | Завершение подготовки к защите с учетом отзыва и рецензии. |  |  |

Руководитель дипломного проекта \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Студент-дипломник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2007 г.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**Введение**

**Глава 1. Характеристика исследуемого объекта**

* 1. Юридический статус предприятия
  2. Организационная структура
  3. Служба управления персоналом
  4. Финансовое состояние предприятия
  5. Анализ информационной системы управления
  6. Вывод

**Глава 2. Теоретические подходы к концепции управления персоналом**

2.1. Концепция «человеческого капитала»

2.2. Основные подходы к управлению персоналом

2.3. Вывод

**Глава 3. Решение проблем текучести кадров**

* 1. Текучесть кадров и пути управлению ею
  2. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления
  3. Оценка экономической эффективности и совершенствования структуры управления персоналом

**Заключение**

**Список использованных источников**

**Приложения**

Приложение 1. Реформированная структура предприятия

Приложение 2. Анкета «Увольнение»

Приложение 3. Устав предприятия

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы дипломного проекта «Совершенствование структуры управления персоналом на предприятии ОГУП «РЭМЭКС» обусловлена тем, что в период прохождения преддипломной практики, на основе обобщенного проанализированного материала выявлены существенные издержки предприятия вследствие большой текучести кадров.

Цель: дать рекомендации по совершенствованию структуры управления персоналом.

Задачи:

* Диагностировать структуру управления исследуемого объекта;
* Выбрать теоретические подходы к концепции управления персоналом;
* Разработать рекомендации по совершенствованию структуры управления персоналом.

Объект: ОГУП по эксплуатации искусственных сооружений «РЕМЕКС».

Предмет: управление персоналом на ОГУП по эксплуатации искусственных сооружений «РЕМЕКС».

Методологическую базу исследования составили труды следующих ученых-экономистов: Агеев В.С., Андреев Г.М., Базарова Б.Л., Василюк Ф.Е., Громкова М.Т., Ершов А.а., Кибанова А.а., Лобанов А.А., Панкин А.И., Сидоренко Е.В. и другие.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе дипломного проекта дается общая характеристика исследуемого объекта. Во второй главе рассматриваются теоретические подходы к концепции управления персоналом. В третьей главе предлагаются решения проблемы текучести кадров. В заключении делаются обобщающие выводы и предложения по улучшению деятельности ОГУП «РЕМЕКС».

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом.

Экономическая цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

На следующем уровне целей следует выделить целевой обеспечение общих функций управления: планирования (то есть координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (то есть координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (то есть обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирования (то есть распределения финансовых ресурсов между звеньями). Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей подразделений всех уровней. Надо отметить, что в данном случае при построении типового дерева целей не использовался пространственный признак их декомпозиции. Его использование предполагает дальнейшее формирование организационной структуры по двизиональному типу.

Структуризация социальной цели может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация? какие условия она стремится для этого создать? Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные группы целей будут совпадать.

С точки зрения работника, его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он (то есть труд) выполняет по отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса.

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей. Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование» или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Неразвитость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе.

Необходимо отметить, что в последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой. Этому способствует также тот факт, что в настоящее время многие отечественные научные, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда.

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персоналам целям организации.

**ГЛАВА I. ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДУЕМОГО ОБЪЕКТА**

1.1 Юридический статус предприятия

ОГУП по эксплуатации искусственных сооружений «РЭМЭКС» создано на основании Постановления Губернатора Челябинской области от 05.08.1997 г. №578 для обеспечения деятельности Главного управления дорожного хозяйства в соответствии с Действующим законодательством РФ. Имущество предприятия является собственностью Челябинской области.

Предприятие является хозяйствующим субъектом, обладающим правами юридического лица по законодательству Российской Федерации, имеет самостоятельный баланс, расчетный и другие счета в банках.

Учредителем предприятия является Челябинский областной Комитет по управлению имуществом.

Предприятие находится в непосредственном подчинении Главного управления дорожного хозяйства Челябинской области. Учредитель закрепил за предприятием имущество на праве хозяйственного ведения. Главное управление дорожного хозяйство наделило предприятие оборотными средствами в пределах 10% от планируемого объема основной деятельности предприятия, за счет средств областного дорожного фонда.

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим гражданским законодательством Российской Федерации, законом РФ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» и другими нормативными актами Российской Федерации, Уставом предприятия.

Предприятие создано для выполнения работ по содержанию и обеспечению устойчивости и долговечности, путем проведения планово-предупредительных ремонтов, мостовых переходов, путепроводов и других искусственных сооружений, находящихся на внегородских автомобильных дорогах общего пользования Челябинской области. Основной вид деятельности – планово-предупредительный, текущий ремонт мостов, путепроводов и малых искусственных сооружений по Челябинской области.

Все имущество предприятия является областной собственностью, отражено на самостоятельном балансе и закреплено за предприятием на праве хозяйственного ведения Распоряжением Комитета по управлению госимуществом Челябинской области.

Свою деятельность предприятие начинало с обслуживания 30 мостов в Челябинской области, сейчас количество обслуживаемых мостов увеличилось в несколько раз и составляет 330 искусственных сооружений.

Численность работающих на предприятии составляет 298 человек.

Организационная структура определяет соотношение (взаимоподчиненность) между функциями, выполняемыми сотрудниками предприятия, она проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей, внутриорганизационные процедуры и является необходимым элементов эффективной организации, поскольку придает ей внутреннюю стабильность и позволяет добиться порядка в использовании ресурсов.

ОГУП «РЭМЭКС» состоит из пяти производственных участков. Географически участки расположены так, чтобы охватить всю Челябинскую область и находятся в г.Златоусте, г.Троицке, г.Нязепетровске, с.Долгодеревенском и в с.Петропавловском. руководители производственных участков состоят в прямом подчинении главного инженера. В свою очередь, в состав производственных участков входят прорабские и мастерские участки; прорабы и мастера участков подчиняются непосредственно начальникам производственных участков. Руководящий состав предприятия находится в г.Челябинске. Основным и единственным заказчиком ОГУП «РЭМЭКС» является государство в лице Главного управления дорожного хозяйства Администрации Челябинской области.

Организации не возникают сами по себе, а создаются людьми как средство достижения определенных результатов. Процесс изменения организационных целей осуществляется под воздействием множества факторов, таких как увеличение масштабов организации, развитие техники и технологии и т.д. ОГУП «РЭМЭКС» было создано для содержания мостов в пригодном для эксплуатации состоянии лишь в одном районе Челябинской области. Сейчас это монополист всей области по содержанию мостовых сооружений, чьей целью является не только ремонт, но и продление срока эксплуатации мостовых сооружений. Благодаря новейшим технологиям сейчас проводятся планово-предупредительные работы, позволяющие продлить срок службы мостов от 30 до 70 лет, что позволяет экономить денежные средства государства.

В 2003 году на мостовых сооружениях на областных автомобильных дорогах общего пользования в Челябинской области были применены новые материалы и технологии. В частности, был произведен ремонт 46 п.м. деформационных швов на посту через р.Черная на автодороге Южноуральск – Магнитогорск по технологии Thorma Joint. Выполнено восстановление бетонных поверхностей полосы безопасности и тротуарных блоков с применением полимерных растворов. Инженерное сопровождение осуществляет южно-Уральский Академический центр Российской Академии архитектуры и строительных наук.

В 2004 году по планово-предупредительному ремонту с применением новых материалов и технологий намечено двукратное увеличение объемов работ.

В каждой организации существует особая организационная культура, то есть ценности, отношений, поведенческие нормы, разделяемые ее сотрудниками.

То, с чем мы сталкиваемся в повседневной жизни – белые рубашки и синие костюмы сотрудников одной компании и джинсы их конкурентов, таблички с именем на груди персонала – это верхний слой организационной культуры, который основан на поведенческих нормах, вытекающих из базисных ценностей организации.

Организационная культура ОГУП «РЭМЭКС» прописана в «Философии предприятия».

1.2. Организационная структура

Производственная структура ОГУП «РЭМЭКС» определяет структуру управления им. Структура управления предприятием – это состав управленческих подразделений и их взаимосвязи. Организационная структура ОГУП «РЭМЭКС» представлена на схеме 1 (до ее реконструкции).

Для осуществления функций управления на предприятии создан аппарат управления, который подразделяется на отдельные, но взаимосвязанные части – отделы. В ОГУП «РЭМЭКС» 6 отделов: отдел кадров, бухгалтерия, планово-производственный отдел, отдел материально-технического снабжения, хозяйственный отдел. Каждый отдел выполняет определенный комплекс операций и процедур по управлению производством, то есть осуществляет функции управления. Аппарат управления по горизонтали делится на звенья, а по вертикали – на ступени управления, образующие иерархию. Звено управления – это самостоятельный орган аппарата управления. Существуют следующие основные виды организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная и программно-целевая. В ОГУП «РЭМЭКС», как уже было отмечено, линейно-функциональная организационная структура. Она состоит в том, что руководитель (директор предприятия) осуществляет свою деятельность на принципах единоначалия, но для обеспечения необходимой компетентности управленческих решений при руководителе созданы функциональные подразделения: отделы, которые возглавляют ведущие специалисты в определенных областях. Специалистами являются главный инженер, главный бухгалтер, заместитель директора по производству, заместитель директора по снабжению, начальники отделов.

Они выступают в качестве помощников руководителя по отдельным функциям управления, готовят решения, но принимает их руководитель.

Линейно-функциональная структура управления, создававшаяся в течение многих лет, действует и поныне, и чаще всего характеризуется работниками предприятия как неоправданно сложная, иерархическая и бюрократическая. Специалисты считают, что при всей ее сложности структура не имеет многих звеньев, необходимых для управления процессами рыночных преобразований. В качестве примера можно рассмотреть верхний уровень управления.

В подчинении директора предприятия находятся 4 заместителя:

* по снабжению,
* по производству,
* по экономической безопасности,
* по эксплуатации.

В связи с переходом к рынку в структуру внесены некоторые изменения и дополнения, отражающие расширение прав и ответственности организации в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, например, такие, как создание отдела безопасности. В то же время отсутствуют важные звенья, необходимые для проведения маркетинговых исследований, для систематической работы с персоналом по всем направлениям.

Также преимуществом этой структуры является повышение качества принимаемых решений и соблюдение принципа единоначалия, а недостатки состоят в тенденции к разбуханию штатов отделов.

1.3. Служба управления персоналом

Служба управления персоналом представлена на предприятии только отделом кадров, который состоит из начальника отдела, инспекторов на производственных участков (рис.1).

Количество работников отдела кадров не соответствует установленным нормам.

Кадровая политика на предприятии существует и прописана в локальных нормативных актах: Коллективный договор, философия предприятия, Правила внутреннего трудового распорядка, Уставе предприятия, а также в трудовом договоре, который заключается с каждым сотрудником при приеме не работу.

Начальник отдела кадров

Инспектор ТПУ

Инспектор ДПУ

Рис.1. Структура отдела кадров

Численность предприятия 298 человек. Из них инженерно-технических работников – 51 человек, служащих – 13 человек. Квалификационный уровень соответствует занимаемым должностям. Образовательный уровень очень высок. Большинство специалистов имеют высшее образование, 5 работников обучаются в московском филиале автодорожного института за счет предприятия.

За период 2003 года на предприятие было принято 147 человек, из них 22 человека ИТР, 125 рабочих, уволено 148 человек, из них 22 человека ИТР, 126 рабочих, что говорит о наличии на предприятии текучести кадров.

В январе 2004 года были получены результаты, позволившие выявить основные возрастные группы увольняющихся работников в прошлом году.

Во-первых, это молодые специалисты в возрасте до 30 лет (41%), в работе которых предприятие было очень заинтересовано, поскольку именно они могут стать «костяком» предприятия в перспективе, а средний возраст персонала на момент исследования составлял около 45 лет.

Во-вторых, работники в возрасте 40-49 лет (28,2%), в основном достигшие достаточно высокого уровня квалификации. Далее был проанализирован должностной состав уволившихся.

Распределение уволившихся работников по должностям в прошлом году было следующим: это молодые специалисты и рабочие достаточно высокой квалификации (табл.1).

Таблица 1

Должностной состав работников, уволившихся в прошлом году

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Специалисты | Ведущие инженеры | Высококвалифици рованные рабочие |
| Количество работников, % | 28,1 | 12,8 | 56,6 |

Уже при анализе возрастного и должностного состава увольняющихся работников стали виды проблемные зоны в управлении персоналом. Ведущие инженеры как состоявшиеся квалифицированные специалисты зачастую не видят для себя возможностей карьерного роста, поскольку перспективные должности уже заняты специалистами высокой квалификации: люди на предприятии работают достаточно долго, боясь уходить на пенсию из-за тяжелого экономического положения пенсионеров и недостаточной социальной защищенности, а молодые сотрудники часто также не видят ясных перспектив продвижения, так как для того, чтобы стать действительно высококвалифицированным специалистом, нужны годы работ на предприятии – квалификация повышается постепенно. Кроме того, при достаточно интенсивной работе уровень зарплаты этой группы работников, естественно, ниже, чем уровень заработной платы высококвалифицированных специалистов.

Правильность сделанных выводов подтвердил анализ основных причин увольнения в прошлом году (табл.2).

Как видно из таблицы, основные причины увольнений были связаны с неудовлетворенностью соотношением оплаты и затрат труда, отсутствием профессионального развития, однообразием работы, интенсивностью и продолжительностью труда. На основании данных исследований следует наметить пути улучшения ситуации, среди которых:

Таблица 2

Основные причины увольнений в прошлом году

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Причины увольнения | Отметили причину увольнения в качестве основной, % |
| 1 | Оплата труда, несоответствие оплаты затратам труда | 53,8 |
| 2 | Интенсивность и продолжительность труда | 23,1 |
| 3 | Организация рабочего места | 11,5 |
| 4 | Социально-психологический климат в коллективе | 3,8 |
| 5 | Отношения с руководством | 7,7 |
| 6 | Отсутствие перспектив служебного роста | 15,2 |
| 7 | Отсутствие профессионального развития, возможности повысить квалификацию, однообразие работы | 26,9 |
| 8 | Удаленность от дома | 5 |
| 9 | Недостаточный социальный пакет | 2 |
| 10 | Выход на пенсию | 9,7 |

Оптимизация системы оплаты труда (рост заработной платы за счет повышения производительности труда, оптимизация структуры оплаты труда – введение новых форм и видов премирования, надбавок и доплат, увеличение размеров единовременных поощрительных выплат, увеличение размеров должностных окладов). Система оплаты труда должна быть понятна каждому работнику. Систему оплаты должны считать справедливой все работники. По мере возможности, система должна показывать, как результаты конкретного труда работников сказываются на общем результате, на достижении целей организации, система должна быть гибкой, система должна носить мотивирующий характер, стимулировать работников на достижение целей предприятия. Слабая сторона в работе службы персонала – отсутствие системы отбора и найма персонала. Отдел кадров занят рутинной работой по приему, увольнению и прочими текущими делами.

Функции подбора кадров он не осуществляет, так как это прерогатива директора. В ОГУП «РЭМЭКС» планируется создание специальной системы подбора, развития и перемещения сотрудников («Положение о ротации») и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Система предполагает решение трех задач:

1. Выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия должности.
2. Подготовка этих сотрудников к работе в этой должности.
3. Обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Но на сегодняшний день ротация персонала происходит стихийно, в основном это работники производственных участков по указанию начальнике ПУ замещают работников на периоды ежегодного отпуска или по болезни, то есть четкой отработанной системы нет.

На предприятии существует резерв руководителей. Подготовка приемников представляет собой сложный многоступенчатый процесс (рис.2), требующий постоянного внимания со стороны директора, поддержки руководителей отделов.

Для организации стратегически важно, кто занимает ключевые должности, поскольку вклад этих людей в достижение целей организации исключительно высок. При планировании резерва определяют не только, какие должности являются ключевыми сегодня, но и как их список будет выглядеть через год.

Должностные инструкции в ОГУП «РЭМЭКС» разрабатывает экономист по труду и заработной плате. Необходимость изучения и оценки кадров в ОГУП «РЭМЭКС» связано с решением вопросов об их расстановке, выдвижении, обучении и поощрении. Изучение кадров включает: анализ анкетных данных, наведение справок у руководителя по месту прежней работы, тестирование, собеседование.

Обучение кадров в ОГУП «РЭМЭКС» предполагает регулярное обновление, расширение и углубление имеющихся знаний рабочих, специалистов, руководителей всех уровней. Базовым обучающим центром является кадровый центр «Эверест», где ежегодно около 50 человек проходят обучение.

Ежегодно руководители отделов производственных участков повышают квалификацию на семинарах в г.Москве и г.Санкт-Петербурге. Но обучение персонала чаще всего бессистемно, редко напрямую связано с решением конкретной бизнес-задачи предприятия.

Существует проблема использования полученных знаний на практике в соответствии с планом развития предприятия.

Основным критерием оценки руководителя как воспитателя и организатора являются результаты труда коллектива в целом и каждого его члена в отдельности. Они измеряются показателями.

Производственно-экономические показатели определяются спецификой отраслей народного хозяйства. К социально-психологическим показателям, характеризующим деятельность руководителя, можно отнести такие, как совпадение формального и неформального лидера, сплоченность коллектива, психологический климат. Коэффициент психологического климата определяется как среднее арифметическое частных значений. Значения могут быть равны от 0,2 (минимум) до1 (максимум). (табл.3)

Таблица 3

Сводная анкета для определения показателей психологического климата

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № вопроса  № анкеты | 123456  Баллы | Сумма баллов | Кл |
| 1  2  3  4  5  ИТОГО: | 433343  342244  341352  433444  444355  18 18 13 15 22 18 | 20  19  18  22  25 | 20/30 = 0,66  19/30 = 0,63  18/30 = 0,6  22/30 = 0,73  25/30 = 0,83  Кл = 0,69 |

Условно можно принять, что определенные значения коэффициента соответствуют следующим отношениям:

0,2 – 0,45 плохие,

0,46 – 0,65 удовлетворительные,

0,66 – 0,85 хорошие,

0,86 – 1,0 очень хорошие.

Опрос я провел среди сотрудников аппарата управления – 30 человек.

На основании полученного результата можно сделать вывод о хороших взаимоотношениях в аппарате управления.

1.4. Финансовое состояние предприятия

Проведенный анализ позволяет сделать утверждения о том, что предприятие финансово устойчивое на основании следующих показателей.

Рост объема производства в прошлом году составил 23,9%, при этом себестоимость продукции возросла на 24,2% (рис.3).

Это объясняется тем, что в прошлом году были произведены существенные единовременные затраты по внедрению международной системы менеджмента качества в соответствии с ГОС Р ИСО 9001:2001, внереализационные расходы остались на уровне 2005 года.

Чистая прибыль по сравнению с 2005 годом возросла на 33,3%. Поскольку чистая прибыль является источником финансирования производственной и социальной сферы, этот факт имеет, безусловно, положительное значение.

Если учесть то обстоятельство, что среднесписочная численность работников за прошлый год сократилась на 16,8%, можно сделать вывод о том, что интенсивность труда работников в прошлом году возросла.

Производительность труда в тысячах рублях на 1 человека в прошлом году составила 275, в позапрошлом – 185, то есть рост производительности труда за прошлый год составил 48,6%, что намного превышает средний показатель по стране.

Структура баланса предприятия (форма 1) за прошлый год претерпела положительные изменения: величина дебиторской задолженности за год изменилась на 22,5%. Этот факт имеет, безусловно, положительное значение, поскольку влечет за собой увеличение оборотных средств предпрятия, что, в свою очередь, повышает его финансовую устойчивость. Кредиторская задолженность предприятия за этот же период уменьшилась на 13,2%. Данный факт также положительно отразился на финансовой устойчивости предприятия, поскольку привел к уменьшению коэффициента зависимости (соотношение заемных и собственных средств). Величина собственного капитала за прошлый год также увеличилась. На основании вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что руководством предприятия осуществляется правильная финансовая политика.

1.5. Анализ информационной системы управления

Управление производительной и хозяйственной деятельностью предприятия требует достоверной, оперативной и достаточной информации. От того, насколько она совершенна, во многом зависит качество управления производством .По источникам поступления информацию можно разделить на внешнюю и внутреннюю. Внешняя состоит из директивных указаний министерства транспорта, документов, поступающих от других организаций. Внутренняя информация отражает данные о ходе производства на предприятии, о работе производственных участков, об экономическом состоянии отдельных сторон производства.

Все виды информации, необходимой для управления на предприятии, представляют собой информационную систему. Система управления и система информации на любом уровне управления образуют единство. Управление без информации невозможно.

Автоматизация предприятия имеет давнюю историю. Она шла традиционным способом: появлялась новая задача, и под нее делалась новая система. В результате появилось множество приложений на самых разных программных платформах.

История автоматизации деятельности службы персонала насчитывает не один год. На первых порах информация из разных систем не стыковалась, и требовались большие затраты на ее согласование. Учитывая перспективы развития предприятия, в систему изначально была заложена возможность изменения критериев учета и оценки работников в соответствии с требованиями времени.

Серьезная техническая сложность состояла в географическом разбросе производственных участков: вся Челябинская область (тысячи километров).

Существуют отдельные производственные участки, прорабские участки, пока неохваченные единой информационной сетью предприятия. На производственных участках работают старые автоматизированные системы. Они подвергались небольшой модернизации, которая позволяет им работать в качестве удаленных автономных рабочих станций и осуществлять обмен данными с основной системой через специальный информационный канал. Доставка данных осуществляется по факсу или на дискетах. Открытость системы дает возможность внедрять программный комплекс очередями, последовательно вытесняя старые системы по мере подключения их к единой информационной сети предприятия.

На сегодняшний день решение задач службы управления персоналом ОГУП «РЭМЭКС» строится на базе модулей Oraccle E-Business Suite «Управление человеческими ресурсами», «Заработная плата», «Табельный учет /учет рабочего времени».

К настоящему моменту система решает следующие задачи службы управления персоналом ОГУП «РЭМЭКС»:

* учет кадров;
* введение организационных структур и штатных расписаний;
* персонифицированный учет для Пенсионного фонда;
* табельный учет;
* автоматизированную подготовку отчетности в государственные органы (пенсионный фонд, налоговая инспекция и т.д.). Отчетность готовится как в бумажном, так и в электронном виде. Пользователями системы управления персоналом являются не только исполнители, рядовые сотрудники отделов, Нои руководители, поэтому существует иерархия доступа к информации. Система безопасности в рамках интегрированной АСУ достаточно серьезна. Каждый сотрудник имеет доступ только к определенной информации и получает только те отчеты, которые ему необходимы в соответствии с функциями. Для повышения степени защиты информации было принято решение о выводе особо важных документов не в стандартные формы Exel или Word, а в PDF-файлы, куда вносить последующие исправления весьма непросто. Точность обработки и предоставления данных фактически в формате реального времени – еде один плюс.

Таким образом, автоматизированная система повышает:

* порядок и системность в делопроизводстве;
* оперативность и быстроту получения информации;
* достоверность;
* точность;
* безопасность;
* целостность и интегрированность информации.

1.6. Вывод: диагностика предприятия по состоянию на конец прошлого года:

|  |  |
| --- | --- |
| 7. Политика руководителя | Политика руководителя направлена на увеличение объема производства |
| 6. PR | Отсутствует |
| 5. Сертификация | Подготовка документов для предоставления в Федеральный центр сертификации Госстроя России  1. Тенденция к разбуханию штатов, отделов.  2. отсутствие отдела маркетинга  3. на предприятии не существует связи с общественностью  4. отсутствует система отбора и найма персонала  5. на предприятии существует текучесть кадров  6. служба персонала представлена только отделом кадров  7. на предприятии отсутствует «Положение о ротации персонала» |
| 4. Производство | Ремонт и содержание |
| 3.4. чистая прибыль | 3898 тыс.руб. |
| 3.3. с/стоимость | 65865 тыс.руб. |
| 3.2. заемный капитал | Отсутствует |
| 3.1. уставный капитал | 500 тыс.руб. |
| 3. Финансы |  |
| 2.3. Реклама | отсутствует |
| 2.2. Сегменты | Мосты Челябинской области |
| 2.1. Услуга | Ремонт и содержание мостовых сооружений Челябинской области |
| 2. Маркетинг |  |
| 1.6. Система мотивации кадров | Наличие материальных и моральных стимулов |
| 1.5. Система подбора персонала | Отсутствует |
| 1.4. Кадровая служба | Представлена только отделом кадров. Текучесть кадров, отсутствие «Положения о ротации»  Главная проблема – несовершенная структура управления персоналом |
| 1.3. Организационная структура предприятия | Линейно-функциональная (тенденция к разбуханию штатов, отделов) |
| 1.2. Учредители | Государство в лице Госкомимущества |
| 1.1. Организационно-правовая форма | ГУП |
| 1. Статус, структура, кадры |  |
| Состояние на конец прошлого года | |

**ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОКНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

2.1. Концепция «человеческого капитала»

Последние полтора-два десятилетия управленческой науки прошли под двумя знаменами: инновации и человеческие ресурсы. Это время можно охарактеризовать усложнением внешней организационной среды, резким возрастанием темпов ее изменения и ужесточения конкуренции на мировых рынках. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности. Именно человеческий ресурс или человеческий потенциал стал организационным ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации. «Человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а, может быть, и более важный, чем заводы, оборудование, технологии и т.п.

В последние годы стало общим мнением, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей. Без этого невозможно обеспечить его поступательное развитие. Так, в США, по некоторым оценкам, доля инвестиций в человеческий капитал составляет более 5% ВВП, что превышает «чистые» валовые инвестиции частного капитала в заводы, оборудование и складские помещения. И даже если специальные исследования по этому вопросу не проводились, можно с высокой долей уверенности предположить, что один из самых высоких показателей уровня вложений в человеческий капитал в мире положительно связан с самыми высокими в мире показателями уровня развития экономики.

Еще в XVII в. Родоначальник английской классической политэкономии В.Петти впервые предпринял попытку оценить денежную стоимость производительных свойств человеческой личности. По его методу «ценность основной массы людей, как и земли, равна двадцатикратному годовому доходу, который они приносят». Ценность всего населения Англии того времени он оценил примерно в 520 млн.ф. стерлингов, а стоимость каждого жителя – в среднем 80 ф. стерлингов. Он отмечал, что богатство общества зависит от характера занятий людей и их способности к труду. Так, взрослого Пети оценивал вдвое дороже, чем ребенка, а «моряк в действительности равен трем крестьянам».[[1]](#footnote-1)

В 1812 году в России Людвиг Якоб высчитал сравнительные издержки от найма вольного работника и крепостного, выразив их в натуральных единицах: пудах и четвертях ржи. В расчетах он использовал понятие «недополученный», или»упущенный» доход.

В ХХ столетии были присуждены две Нобелевские премии в области экономики за разработку теории человеческого капитала – Теодору Шульцу в 1979 г. и Гэрри Беккеру в 1992 г. Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т.Шульцем, классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат Г.Беккера. В своем анализе он исходил из представлений о человеческом поведении как рациональном и целесообразном, применяя такие понятия, как редкость, цена, альтернативные издержки и т.п., к самым разнообразным аспектам человеческой жизни, включая и те, которые традиционно находились в ведении других социальных дисциплин. Сформулированная в нем модель стала основной для всех последующих исследований в этой области.

Человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Первоначальные интересы исследователя заключались в оценке экономической отдачи от образования. Беккер первым осуществил статистически корректный подсчет экономической эффективности образования. Для определения дохода, например, от высшего образования из пожизненных заработков тех, кто окончил колледж, вычитались пожизненные заработки тех, кто не пошел дальше средней школы. Издержки обучения, наряду с прямыми затратами (плата за обучение, общежитие и т.д.), в качестве главного элемента содержат «упущенные заработки», то есть доход, не дополученный учащимися за годы учебы. По существу, потерянные заработки измеряют ценность времени учащихся, затраченного на обучение, и являются альтернативными издержками его использования. Определив отдачу от вложений в учебу как отношение доходов к издержкам, Беккер получил цифру в 12-14% годовой прибыли.

Одна из наиболее интересных и известных попыток использования теории человеческого капитала на корпоративном уровне – концепция «Анализ человеческих ресурсов» - АЧР (Human Resources Accounting), предложенная Эриком Флэмхольцем еще в начале 60-х годов.

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к персоналу как в важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Любой ресурс характеризуется экономической эффективностью его использования. Поэтому необходимо было разработать инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке. Существовавшая тогда и существующая сейчас система учета не позволяет рассматривать персонал как объект для инвестиций. Так, приобретение обычного компьютера за пару тысяч долларов будет рассматриваться как увеличение активов компании, а затраты в несколько десятков тысяч долларов на поиск высококлассного специалиста – как единовременных расходы, снижающие прибыль в отчетном периоде.

В своих первых работах Э.Флэмхольц указал три основные задачи АЧР:

1. предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
2. обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
3. мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее, как об активах, которые следует оптимизировать.

Итак, можно сказать, что АЧР – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации. Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как набор некоторых функций, то возможности АЧР в рамках отдельных функций можно представить следующим образом.

При отборе персонала АЧР позволит улучшить процесс планирования потребности в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов и, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов, позволит менеджеру, проводящему отбор, выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу.

АЧР может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала, помогая составить бюджет программ подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку (можно сказать, что сейчас инвестиции в обучение основаны лишь на вере в их полезность).

АЧР может помочь руководителю в выборе кадровой политики, то есть ощенить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижению своих работников изнутри организации. Решение будет аналогично решению «сделать или купить» в производственной сфере.[[2]](#footnote-2)

Расстановка персонала – процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три переменные: 1) производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека); 2) развитие (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и 3) индивидуальное удовлетворение самих работников. АЧР мог бы помочь определить значения этих трех факторов и привести их к общему знаменателю – денежной форме. Далее методы линейного программирования без труда позволят оптимизировать их значения, облегчив, таким образом, принятие решений о расстановке кадров.

Проблема удержания персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала .Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т.д. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, могла бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами организации. Но проблема сохранения человеческого капитала связана не столько с потерями инвестиций в результате текучести, но и с сохранением и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

На практике уровень сохранности человеческих ресурсов оценивают через уровень текучести персонала .Однако этот показатель имеет значительные недостатки:

* текучесть отражает случившиеся события, на которые руководство уже не может повлиять, поэтому она не может использоваться для ранней диагностики проблемы;
* уровень текучести не отражает экономический эффект от потери ценных работников, которые должен быть выражен в денежной форме.

АЧР может обеспечить раннюю диагностику проблем, связанных с текучестью, измеряя определенные индикаторы состояния персонала в организации так, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решения прежде, чем люди начнут покидать организацию.

Системы оценки и вознаграждения – процесс оценки персонала является по сути суррогатным способом измерения индивидуального вклада (опросники, ранжирования и т.п.) каждого работника в общий результат работы всей организации, то есть ценности или стоимости работника для организации. АЧР должен обеспечить менеджера точными данными об индивидуальной ценности, выраженными в денежных единицах, а также повлиять и на политику вознаграждения, так как часто пытаются связать заработную плату и личный вклад каждого работника.

Использование персонала – процесс использования труда работников для достижения целей организации. АЧР мог бы создать общую систему координат для оценки эффективности всех аспектов работы с персоналом: оптимизация стоимости человеческих активов организации. Критерием подобной оценки различных направлений деятельности менеджеров по персоналу, таких, как отбор, расстановка, развитие, оценка и т.д., может быть измеряемый рост стоимости человеческих ресурсов организации.

Пока все перечисленное выше можно рассматривать как своеобразный манифест, программу исследований. По одним направлениям достигнут определенный успех, по другим – это еще предстоит сделать.

Один из самых распространенных подходов (в основном из-за его простоты) к измерению стоимости человеческих ресурсов (ЧР) – анализ издержек.

Под понятием стоимости человеческих ресурсов будем понимать не только цену их приобретения (существуют и такие трактовки), но более – их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду.[[3]](#footnote-3)

Существует множество концепций издержек в разных разделах экономической науки, нов общем издержки можно определить как то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами или выгодой. Любые издержки могут включать затратную составляющую (потребленная часть издержек) и активную (то, что способно принести будущую пользу – доход). При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

1. Первоначальные издержки на персонал включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала, например, завода или конвейерной линии. Наиболее общий поэлементный состав первоначальных издержек иллюстрирует рис.4. Важно отметить, что их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

Издержки подготовки

Издержки приобретения

Прямые

Набор

Отбор

Оформление

Предоставление

рабочего места

Косвенные

Продвижение или внутренний отбор

Прямые

Ориентация и формальная подготовка

Обучение на рабочем месте

Косвенные

Время

инструктора

Снижение

производитель-ности

труда коллег

во время обучения

Недостаточная производитель-ность новичка

Рис.4. Состав первоначальных издержек на персонал

Издержки набора и отбора – это все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата. Так, если из десяти прошедших собеседование кандидатов приняты только двое, то издержки отбора будут равны делению затрат от всех десяти бесед на число принятых на работу. Затраты на предоставление рабочего места – затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника.

Издержки ориентации и формальной подготовки – это затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

К косвенным издержкам обучения относятся альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

2. Восстановительные издержки (издержки замещения) – это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержки, связанные с уходом работающего (рис.5). Издержки ухода могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

Восстановительные издержки

Издержки обучения

Издержки ухода

прямые косвенные

Выплаты по Снижение

увольнению производи-

тельности

перед сни-

жением

производи-

тельности

коллег

Издержки

простоя

Издержки приобретения

Рис.5. Состав восстановительных издержек на персонал

В зависимости от объекта восстановительные издержки могут быть разделены на два вида. Если руководитель желает заменить уволенного работника на человека с такими же профессиональными качествами, то есть способного выполнять также хорошо ту же работу на том же месте, то такие издержки относятся не к личности работника, а к его рабочему месту, позиции в организации. Называются они позиционными. Но ушедший работник, обладающий определенным набором личных и профессиональных качеств, мог бы принести пользу компании и на других позициях. Поэтому если стремиться заменить не то, что человек делал на одном конкретном месте, а все го личные способности, то есть пользу, которую могу бы принести он, на всех местах, где он смог трудиться в организации вообще, то издержки на такую замену будут относиться не к месту, а к личности и называться личностными. Определить их крайне сложно. Поэтому обычно используются позиционные издержки замещения.[[4]](#footnote-4)

2.2. Основные подходы к управлению персоналом

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организаций.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению: экономического, органического и гуманистического:

1. использования трудовых ресурсов;
2. управления персоналом;
3. управления человеческими ресурсами;
4. управления человеком.

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов.

В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, то есть направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

1. обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
2. соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху-вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и приятия решения;
3. фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
4. соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
5. достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
6. обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
7. достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
8. обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переплате или перемотивированию.

Краткое описание экономического подхода к управлению представлено в табл.4.

Таблица 4

Условия эффективности и особые затруднения

в рамках экономического подхода

|  |  |
| --- | --- |
| Условия эффективности | Особые затруднения |
| 1. Четкая задача для исполнения.  2. Среда достаточ-но стабильна.  3. Производство од-ного и того же продукта.  4. Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано | Сложность адаптации к меняющимся условиям.  Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации).  Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исклю-чительно к внешнему стимулированию, то даже незна-чительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий).  Дегуманизирующее воздействие на работника (исполь-зование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде) |

В рамках органической парадигмы последовательно сложились: 1) концепция управления персоналом и 2) концепция управления человеческими ресурсами. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации. Акцентирование внимания на человеческом ресурсы способствовало рождению нового представления от организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность. Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации. Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга («организация как мозг, перерабатывающий информацию»), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля. Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А.Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (таб.5).

Таблица 5

Соответствие деятельности по управлению персоналом

доминирующим потребностям личности

|  |  |
| --- | --- |
| Доминирующая потребность | Деятельность по управлению персоналом |
| 1 | 2 |
| Самоактуализация | Побуждение служащих к максимальной вовлечен-ности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих. |
| Самоуважение | Работа должна находиться в зоне устремлений работ Ника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность. |
| Потребность в безопасности | Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществ лять программы пенсионного и социального страхо-вания, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда. |
| 1 | 2 |
| Физиологические потребности | Работа должна обеспечивать возможность восстанов ления затраченной работником энергии – заработ-ной платы и других видов материального вознаграж дения должно хватать по крайней мере на восстанов ление работоспособности. |

Возможности рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и нейропсихологии. Именно в этих исследованиях были пересмотрены такие понятия, как «функция», «локализация» и «симптом», «связь» и «обратная связь», являющиеся существенными для области управления персоналом.[[5]](#footnote-5)

Так, «функций» традиционно понималась как отправление того или иного органа. Например, выделение желчи есть функция печени .Однако такого понимания основателя отечественной нейропсихологии, по нению А.О.Лурия (1973), оказывается явно недостаточно для объяснения более сложных процессов, таких, как пищеварение и дыхание. Он отмечает: «Легко видеть, что исходная задача (восстановление гомеостазиса) и конечный результат (доведение питательных веществ до стенок кишечника или кислорода до альвеол) остаются во всех случаях одинаковыми. Однако способ выполнения этой задачи может сильно варьироваться. Так, если основная группа работающих при дыхании мышц диафрагмы перестает действовать, в работу включаются межреберные мышцы, а если и они почему-либо страдают, включаются мышцы гортани и воздух как бы заглатывается».

В результате автор формулирует постулат: наличие постоянной задачи, осуществляемой с помощью меняющихся средств, позволяющих доводить процесс до постоянного результата, является одной из основных особенностей работы каждой функциональной системы.

Возникает вопрос о том, как же локализованы органы, отвечающие за деятельность функциональных систем. А.Р.Лурия отвечает: высшие психические «функции» как сложные функциональные системы не могут быть локализованы в узких зонах мозговой коры, а должны охватывать сложные системы совместно работающих зон, каждая из которых внести свой вклад в осуществление сложных психических процессов и которые могут располагаться в совершенно различных, иногда далеко отстоящих друг от друга участках мозга.

Похоже, что, с одной стороны, говорится о локализации, то есть местоположении, а с другой – не так просто определить, где же находится само это место. Более того, «поражение каждой из этих зон (имеется в виду зон мозговой коры) может привести к распаду всей функциональной системы, и, таким образом «симптом» (нарушение или выпадение той или иной функции) еще ничего не говорит о ее локализации».

Таким образом, аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Если воспользоваться метафрой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом, то легко заметить, что различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над конкретным поведением не локализован. Главный секрет мозга – не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

1. действуют на основе неполной информации;
2. способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
3. неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге органический подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

1. необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация;
2. организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных – внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой; популярный способ анализа – определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;
3. между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Краткое описание органического подхода представлено в табл.6.

Таблица 6

Условия эффективности и особые затруднения

в рамках органического подхода

|  |  |
| --- | --- |
| Условия эффективности | Особые затруднения |
| 1. Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой.  2. Улучшение управления за счет вни мания к дифференцированным пот-ребностям людей.  3. Взгляд на организацию с точки зре ния взаимодействия целей, стратегии, структуры и других изменений.  4. Выделение различных подсистем организации.  5. Учет естественных возможностей в процессе инновации.  6. Повышение внимания к «эколо-гии» внутри- и межорганизационных взаимодействий | 1. Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований.  2. Превращение людей в ресурс, ко-торый нужно развивать, в ущерб пра ву личности на выбор.  3. Предположение о «функциональ-ном единстве», когда все органы Ра-ботают на благо организма в целом.  4. Предположение о том, что работни ки должны удовлетворять все свои потребности через организацию.  5. Опасность впасть в социальный дарвинтизм.  6. Ответственность может переклады-ваться на внешние причины вместо изменения курса. |

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

* 1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.
  2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.
  3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.
  4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене.

Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным.

Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения.[[6]](#footnote-6)

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Часто наше понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, разделяющие все члены организации. При этом можно задаться следующими вопросами: каковы общие интерпретационные схемы, которые делают возможным существованием данной организации? Откуда они появляются? Как они создаются, передаются и сохраняются?

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно «объективны» организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности.

Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре.

Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительным, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельаности.

Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы (табл.7).

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем.

Таблица 7

Соотношение нормативного и ценностного

аспектов организационной культуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика системы ценностей (степень их выраженности) | Характеристика нормативной системы предприятия | |
| Адаптивность Консерватизм  Сильная Сильный  Умеренная Умеренный  Слабая Слабый  Сильная Слабый  Слабая Сильный | Норма одни для всех  Политический конфликт  Организационная ку льтура, пригодная для одной стратегии  Организация на грани распада  Организационный конфликт  Сильная организа-ционная культура | Много норм для раз-личных групп или слоев  Сильная и адаптивная организационная культура  Стратегический конфликт  Организация сущест-вует как набор авто-номных групп  Адаптивная организа-ционная культура  Конфликт «вакуума власти» |

1. Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

2. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

3. Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

4. В рамках гуманистического подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

Сегодня общепризнанно, что передовые технологии, информационные системы и тотальное качество – это данности, непременные условия, определяющие «игровое поле» организаций в глобальной экономике. Сейчас, а особенно в ХХ веке, единственно значимым конкурентным преимуществом любой организации становятся ее человеческие ресурсы. Таким образом, научные основы организационного поведения и их применение на практике путем управления человеческими ресурсами превращаются в важное (если не важнейшее) направление в области менеджмента.

Что именно подразумевается под организационным поведением? Не является ли введение этого понятия попыткой заменить весь менеджмент концепцией и методами поведенческих наук? В чем его отличие (если оно есть) от традиционной прикладной или промышленной психологии? К счастью, на большинство этих вопросов уже найдены ответы, удовлетворяющие многих ученых в области управления и поведенческих наук, а также менеджеров-практиков. В частности, организационное поведение можно формально определить как понимание, предвидение и управление человеческого поведения в рамках организации.

Наконец, изучение кадровых (человеческих) ресурсов носит более прикладной характер, чем организационное поведение. Управление кадровыми ресурсами связано с практической организацией таких функций, как маркетинг, финансы или производство. Менеджеров по кадрам или человеческим ресурсам (последний термин более современен и популярен) нанимают на работу для выполнения функции с таким же названием; специалистов же по организационному поведению в номенклатуре менеджерских должностей нет. Вместе с тем, несколько смешивая понятия, менеджеров, которые применяют основы организационного поведения, можно назвать «менеджерами по человеческим ресурсам» (независимо от того, являются ли они менеджерами по маркетингу, финансам, производству, складскому хозяйству, кадрам, руководителями бюро, администраторами в больнице или научной сфере). Они выполняют функции управления человеческими ресурсами (в дополнение к своим техническим, функциональным ролям), так как в конечном итоге занимаются управлением людьми. Таким образом, с этой точки зрения все менеджеры, несмотря на различие их технических функций, являются менеджерами по человеческим ресурсам, поскольку имеют дело с человеческим поведением в рамках организаций. И всем им необходимо понимать и предвидеть организационное поведение.[[7]](#footnote-7)

Новая парадигма внешней среды, связанная с глобализацией, информационным взрывом и тотальным качеством, бросает вызов не только управлению изменениями и организационным развитием, но и всей сфере организационного поведения. Вместе с тем, здесь явственно проявляется ряд тенденций.

Во-первых, можно сказать, что организационное поведение действительно стало четко обозначенным предметом научных исследований и имеет определенное влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в современных сложных организационных системах.

Есть также свидетельства того, что теории и практические методы организационного поведения, в основном разработанные на Западе, частично проникают в другие культурные среды. Например, когда мы несколько лет назад проводили обстоятельное обследование российского предприятия, то обнаружили, что метод поведенческого менеджмента (модификация организационного поведения) оказал значительное воздействие на производительность, а партисипативный методы (участия и обогащения труда) – нет.

Во-вторых, рассматриваемое научное направление будет все дальше отходить от традиционных специализированных тем поведенческих наук, предпочитая тематику, теснее связанную с организационным поведением как таковым. Исключение здесь составляют основы экспериментальной психологии – установки, мотивация и обучение, которые остаются весьма важными областями в организационном поведении.

Наконец, это тенденция к тому, чтобы сделать подход организационного поведения более понятным и ориентированным на практику. Сейчас наблюдается определенное стремление уходить от простых ответов на сложные вопросы на всех уровнях анализа – индивидуальном, групповом и организационном. Чтобы стать практически полезным, этот анализ должен быть одновременно и понятным, и пригодным к применению в реальных условиях.

Будущее сферы организационного поведения представляется ярким и увлекательным. Хотя и предвидится некоторое смешение концептуальных рамок и тематики исследований, магистральная линия состоит в том, чтобы сделать более совершенными и эффективными человеческие ресурсы, являющиеся сутью конкурентных преимуществ любой организации.[[8]](#footnote-8)

**ВЫВОДЫ**

В последние годы в связи с усложнением среды деятельности организации (как внутренней, так и внешней) все большее внимание уделяется использованию организационных ресурсов как способа повышения эффективности работы.

Все глубже укореняется представление о принципиальной необходимости использования стоимости человеческого капитала для разработки и принятия управленческих решений и оценки эффективности управленческой деятельности. Для этого разрабатываются представления о стоимости человеческой составляющей организации, выделяются параметры, существенно повышающие или снижающие капитал организации, инвестированный в персонал.

По тому, сколько и на что тратятся средства в области работы с персоналом, можно оценивать нынешнее состояние дел в организации и предсказывать возможное развитие событий в будущем. Поэтому теория человеческого капитала становится сегодня уникальным инструментов планирования и оценки эффективности кадровой работы.

В процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление.

Управленческий подход детерменировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.

Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая – организация как личность, где каждый человек – самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту – партнеру организации в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора – мозг – сложный организм, включающий различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями – коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека – как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода – управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающихся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

Корпоративный подход к управлению персоналом, как и сама корпоративная культура, является комплексом допущений, предложений о том, что является целесообразным (полезным) для организации в области работы с персоналом. Такой свод правил создается внутри каждой организации в процессе длительных проб и ошибок, и часто предопределяется прошлым опытом, установками собственников и топ-менеджеров организации. Анализ комплекса действий в отношении персонала дает возможность реконструировать основополагающие предложения о той метафоре организации, которая лежит в основе представлений и предопределяет подход к управлению персоналом конкретной организации. Такой анализ дает возможность, не выходя за рамки корпоративной культуры, сделать управление персоналом более эффективным и адекватным особенностями менеджмента организации в целом.

**ГЛАВА 3. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ**

3.1. Текучесть кадров и пути управления ею

Основная причина текучести – недовольство работников своим положением. В частности, речь идет о неудовлетворенности заработной платой, условиями и организацией труда; нерешенности социальных проблем; отдаленности работы от дома; отсутствии условий для отдыха, детских учреждений; неуважительном отношении со стороны руководства, неоправдавшихся притязаниях, неустойчивости служебного положения и невозможности сделать карьеру. Таким образом, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения. В 85% случаях мотивом увольнения является несовместимость работника и организации в целом.

Обстоятельства, обусловливающие текучесть кадров, могут быть полностью управляемыми (условия труда и быта), частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации) и неуправляемыми (природно-климатические факторы). Целенаправленно воздействуя на первые и вторые, можно существенно снизить текучесть. Для этого применяются различные мероприятия: технические (совершенствование техники и технологии, улучшающие условия труда); организационные (нахождение каждому работнику наиболее соответствующего ему места, поскольку, например, при ощущении невостребованнаости и перегруженности текучесть увеличивается); социально-психологические (предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата); культурно-бытовые (повышение уровня медицинского обслуживания).

Замечено, что предварительный инструктаж снижает текучесть кадров, а ощущение невостребованности или перегруженности ее увеличивает. Снижает текучесть чувство, что человек может воздействовать на производственные процессы. Сотрудники добросовестнее и с большим внутренним желанием выполнят ту или иную работу, если сами в полной мере будут отвечать за нее, получат возможность довести ее до конца. Удовлетворенность приносит свобода в выборе темпа и очередности выполнения задания, возможность внесения в процесс своего, нового.

Для управления процессами текучести кадров огромное значение имеет сбор и анализ информации о них. Считается целесообразным, в первую очередь, собирать сведения об общем числе уволившихся; уволившихся женщинах; лицах в возрастных категориях до 18 лет, 19-30 лет, старше 50 лет; о работниках с низкой и высокой квалификацией; со стажем работы менее 3 и более 10 лет; с профессиональным, высшим и средним специальным образованием.

Исследованиями, например, установлено, что стремление перейти из одной организации в другую обратно пропорционально возрасту. Пик переходов заканчивается в 24-25 лет. Чаще меняют работу работники низшей квалификации, не имеющие перспектив, семьи, меньше зарабатывающие, далеко живущие.

Сведения об уволившихся заносят обычно в книгу убытия, в которой делается запись о причине увольнения, и на специальные карточки. Последние могут содержать такие позиции, как дата рождения, пол, образование, год окончания учебного заведения, место работы, должность, квалификация, профессия, стаж в организации, кем поступил на предприятие, сколько раз менял профессию, сколько раз менял подразделение, причины увольнения.

Подробное изучение текучести кадров осуществляется с помощью специальных обследований в двух напралвениях:

1. для создание общего портрета увольняющихся (на основе сведений о поле, возрасте, семейном положении, числе детей, общем и профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде, инвалидности, заработной плате за последние несколько месяцев);
2. для изучения причин ухода, в качестве которых могут выступать неиспользование по специальности, неудовлетворенность условиями и режимом труда, заработком, невозможность учиться, плохие отношения с администрацией и с коллегами, рождение ребенка, отсутствие мест в детских учреждениях, длительность поездки.

В крупных организациях данные о текучести целесообразно анализировать по профессиям, подразделениям, должностям, причинам, возрастным группам уволившихся. Углубленный анализ можно проводить раз в код, а количественную оценку по подразделениям – ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно предусмотреть мероприятия по закреплению кадров (Приложение 1).

3.2. Оценка результативности труда руководителей

и специалистов управления

На основании вышеуказанных причин текучести кадров, разработаем ряд мероприятий по ее уменьшению и рассчитаем их экономическую эффективность.

Описание ситуации. В отделе снабжения предприятия «РЕМЕКС» работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл.8 и методических указаниях к данной ситуации.

Таблица 8

Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств

работников отдела снабжения

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Должность ФИО | Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества | | | | | | Уровень образования | Стаж работы по спе-циаль-ности (лет) | Степень проявления признаков, определяю-щих результаты | | |
| Признаки см.табл. 8.2 и 8.3 | | | | | | Признаки см. табл.8.2 и 8.3 | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Начальник отдела  Иванов Н.М. | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | --- | Выс-шее | 12 | 1,25 | 1,0 | 1,25 |
| 2 | Главный специалист Ларин С.И. | 1,25 | 1,25 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | Выс-шее | 18 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 3 | Ведущий специалист Воронина ЛВ | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | Выс-шее | 10 | 1,25 | 1,25 | 1,0 |
| 4 | Специалист I категории Сушков Л.С. | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | Выс-шее | 7 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 5 | Специалист I категории Зимина А.М. | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | Выс-шее | 6 | 1,25 | 1,0 | 1,0 |
| 6 | Специалист II категории Сахарова З.К. | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 0,75 | 1,0 | 1,0 | Незак.высш. V курс | 3 | 1,0 | 1,0 | 0,75 |
| 7 | Специалист II категории Алексеев Н.И. | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | Незак.высш. IV курс | 3 | 1,25 | 0,75 | 1,0 |
| 8 | Специалист II категории Зуева С.В. | 1,0 | 1,0 | 0,75 | 0,75 | 1,0 | 0,75 | Сред спец | 2 | 1,0 | 0,75 | 1,0 |

Постановка задачи:

1. Оценить профессиональные и личные качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Оценить уровень квалификации работников.
3. Оценить сложность выполняемых работ.
4. Оценить результаты труда.
5. Дать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела снабжения.
6. По итогам комплексной оценки разработать предложения по: а) премированию лучших сотрудников; б) изменению уровня должностного оклада; в) должностному продвижению работника; г) улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела; д) повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).

Методические указания. Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих: а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями; б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет; в) конкретные результаты его деятельности. Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя ,который может быть получен путем объединения двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, то есть степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая – показатели, характеризующие выполняемую работу, то есть позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка Д определяется по формуле:

Д = ПК + РС

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

Решение:

1. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника (П). Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл.9 и 10) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей – 5, для специалистов – 6) имеет три уровня (степени) проявление и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75.

Таблица 9

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные

качества руководителей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Признаки профессиональных  и личных качеств | Удельная значимость признаков в общей оценке де-ловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | Гр4= гр3\*0,75 | Гр5= гр3\*1,0 | Гр6= гр3\*1,25 |
| 1 | Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководя щих и нормативных документов, широта прфоессионального кругозора | 0,27 | 0,2 | 0,27 | 0,34 |
| 2 | Способность оперативно и самостоятель но принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и прав-вильно реагировать на возникающие си-туации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно прини-мать меры, направленные на ликвида-цию или предупреждение наметившихся отклонений | 0,23 | 0,17 | 0,23 | 0,29 |
| 3 | Способность практически организовы-вать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществле-ние поставленных задач (умение плани-ровать и распределять работу между под чиненными, координировать и контро-лировать работу сотрудников) | 0,13 | 0,1 | 0,13 | 0,16 |
| 4 | Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициа тиву, направленную на повышение эф-фективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий, умение соз дать в коллективе благоприятный, мора-льно-психологический климат, способ-ность направлять деятельность подчи-ненных, поддерживать дисциплину, про являть систематическую заботу о них | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 5 | Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выра-ботки и принятия нестандартных решен | 0,25 | 0,19 | 0,25 | 0,31 |

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле:

n

П = Еаijxi

i=i

где i – порядковый номер признака (i =1,2, …п)

(для руководителей n = 5, для специалистов n = 6);

j – уровень (степень) проявления признака 0 = 1,2,3;

аij - количественная мера признака у работника;

xi - удельная значимость признака в общей оценке (в долях единицы).

Таблица 10

Оценка признаков, определяющих профессиональные

и личные качества специалистов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Признаки профессиональных и личных качеств | Удельная значимость признаков в общей оценке деловых | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | Гр4= гр3\*0,75 | Гр5= гр3\*1,0 | Гр6= гр3\*1,25 |
| 1 | Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководя-щих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение | 0,34 | 0,25 | 0,34 | 0,42 |
| 2 | Сознание ответственности за последст-вия своих действий, принимаемых решен | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |
| 3 | Способность четко организовывать и пла нировать выполнение порученных зада-ний, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на глав-ном | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 4 | Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности | 0,10 | 0,07 | 0,10 | 0,12 |
| 5 | Творческий подход к решению постав-ленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной информа-ционной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям | 0,10 | 0,07 | 0,10 | 0,12 |
| 6 | Способность сохранять высокую работо-способность в экстремальных условиях | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |

Пример 1.

Профессиональные и личные качества экономиста I категории Павлова А.И. характеризуют следующие уровни признаков (табл.100.

1-ый признак – 1,25; 2-ф признак – 1,0; 3-й признак – 1,25; 4-й признак – 1,0; 5-й признак – 1,0; 6-й признак – 0,75.

По табл.8.3 определяются оценки, соответствующие уровня проявления признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личных качеств оцениваемого работника – экономиста I категории Павлова А.И.:

П = 0,42 + 0,17 +0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,13 = 1,07.

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К).

Для оценки К принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I гр. – имеющие среднее специальное образование;

II гр. – имеющие высшее или незаконченное высшее (IV – V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл.11).

Оценка уровня квалификации определяется по формуле:

К = (ОБ + СТ)/З,

где ОБ – оценка образования (ОБ = 1,2);

СТ – оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

З – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Таблица 11

Оценка уровня квалификации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номер группы по стажу | Оценка стажа | Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы | |
| I гр. Среднее специальное образование | II гр. Высшее и незакон-ченное высшее образован |
| 1 | 0,25 | 0 – 9 | 0 – 9 |
| 2 | 0,50 | 9 – 13, свыше 29 | 9 – 17, свыше 29 |
| 3 | 0,75 | 13 – 17, 21 – 29 | 17 – 25 |
| 4 | 1,0 | 17 – 21 | 26 – 29 |

Пример 2.

Расчет уровня квалификации (К) проводится следующим образом.

Работник – экономист I категории Павлов А.И. имеет: образование – высшее, стаж работы в должности экономиста – 12 лет.

По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием – также ко второй группе, что соответствует значению:

0,50:К=(2+0,50)/3=0,83

Уровень квалификации Павлова А.И. составляет 0,83.

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С).

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В табл.12 приведены средние значения коэффициента сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

Таблица 12

Средние коэффициенты сложности работ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование должности | Коэффициент сложности |
| 1 | Начальник отдела | 1,0 |
| 2 | Главный специалист | 0,89 |
| 3 | Ведущий специалист | 0,8 |
| 4 | Специалист I категории | 0,68 |
| 5 | Специалист II категории | 0,57 |

4. Расчет оценки результатов труда (Р).

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

* количество выполненных работ (заданий);
* количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
* соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75. Оценка Р определяется так же, как и П (пример 1 и табл.13).

Пример 3.

При оценке экономиста I категории Павлова А.И. выявлены признаки результатов труда следующих уровней: количество выполненных работ – 1,25; качество выполненных работ – 1,0; соблюдение сроков выполнения работ – 1,0. По табл.8.6 определяется суммарный коэффициент:

Р = 0,375+0,40+0,30=1,075

Оценка результатов труда экономиста I категории Павлова А.И. составила 1,075.

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д).

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки – профессиональных и личных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда:

Д=ПК+РС

Пример 4.

Комплексная оценка экономиста I категории Павлова А.И. определяется на основе расчетов, приведенных в примерах 1 – 3, где П=1,07; К =0,83; С=0,68; Р=1,075.

Тогда:

Д=1,07●0,83+1,075●0,68=1,619.

Таблица 13

Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Признаки результатов труда | Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| признаки | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | Гр4= гр3\*0,75 | Гр5= гр3\*1,0 | Гр6= гр3\*1,25 |
| 1 | Количество выполненных работ | 0,30 | 0,225 | 0,30 | 0,375 |
| 2 | Качество выполненных работ | 0,40 | 0,30 | 0,40 | 0,50 |
| 3 | Соблюдение сроков выполнения работ | 0,30 | 0,225 | 0,30 | 0,375 |

3.3. Оценка экономической эффективности совершенствования структуры управления персоналом

Описание ситуации. Анализ показал, что в организации нормирование работ, проводимых ОТиЗ, осуществляется с большими трудозатратами, которые зачастую не перекрываются экономическими результатами, получаемыми от реализации резервов, вскрытых в результате нормирования.

Постановка задачи.

Используя метод морфологического анализа (который является частью функционально-стоимостного анализа), выберите наиболее эффективные способы осуществления процедур функции нормирования работ.

Методические указания.

Морфологический анализ – средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать в столбик все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу (табл.14). 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.

Решение ситуации.

В соответствии с методическими указаниями построим морфологическую матрицу (табл.15).

Технология отбора вариантов на примере процедуры 2 (табл.15) приведена в табл.16.

Ответ: В результате анализа при помощи морфологической матрицы выбираем: по процедуре 1 – второй вариант; по процедуре 2 – третий вариант и по процедуре 3 – четвертый вариант.

Таблица 14

Морфологическая матрица способов выполнения

функций управления персоналом

Функции Способ реализации функции управления

(процедура)

управления 1 2 3 4 5 6 … k

F1 P11 P12 P13 P14 P15 P16 … P1k

F2 P21 P22 P23 P24 P25 P26 … P2k

F3 P31 P32 P33 P34 P35 P36 … P3k

F4 P41 P42 P43 P44 P45 P46 … P4k

F5 P51 P52 P53 P54 P55 P56 … P5k

F6 P61 P62 P63 P64 P65 P66 … P6k

F7 P71 P72 P73 P74 P75 P76 … P7k

F8 P81 P82 P83 P84 P85 P86 … P8k

… … … … … ….. … …

Fn Pn1 Pn2 Pn3 Pn4 Pn5 Pn6 … Pnk

F – функция (процедура)

n – порядковый номер функции

Р – способ реализации функции

К – порядковый номер способа реализации функции.

Таблица 15

Морфологическая матрица способов выполнения функции

«Проведение нормирования работ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование функции | Способы выполнения функции | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Подготовительная рабо та по организации нор-мирования операций | Дополнительно стимулировать работников ор-ганизации, труд которых подлежит нормированию | Подготавли-вать к нормиро ванию несколь ких работников организации, выполняющих однородные операции с уче том разного уровня квали-фикации, стажа работы и дру-гих факторов | Отработать 1-2 метода норми рования и бази роваться на их использовании. Заготовить ти-повые бланки фиксирования результатов нормирования | Осуществлять предваритель-ный поиск норм времени и выработки, которые можно внедрить в ор-ганизацию без непосредствен-ного нормиро вания трудо-вых операций |
| 2 | Расчленение трудового процесса на элементы, замеры времени и их выполнение | Проводить нор мирование опе раций на ста-дии ОКР но-вых изделий | Доверять работ нику производ ства самостоя-тельно произво дить замеры времени и их фиксирование в местах наб-людения | Использовать укрупненные замеры време ни на несколь ких технологи ческих опера-циях с целью математической обработки резу льтатов норми рования | Нормировать технологичес кие операции на основе па-раллельных замеров време ни 2-3 номи-ровщиками с целью повыше ния точности замеров |
| 3 | Обработка результатов замеров времени | Использовать математичес-кие методы об работки резуль татов замеров времени с при менением ЭВМ и элементами математичес-кой статистики | При опреде лени норм вре мени и выра ботки учиты-вать действие факторов тех-нического пере оснащения обо рудования, ква лификацию ра-ботников про-изводства, за-нятых данной технологичес-кой операцией | Листы налю-дений после предваритель-ной обработки инженерами-нормировщи-ками передают ся в ИВЦ для их обработки | Создать в ИВЦ массив НСЙ по трудоемкости технологичес-ких операций. Результаты об следования об рабатываются в ИВЦ. Резуль татом обработ ки являются ва рианты норм времени и вы работки в конк ретных усло-виях производ ства |

Таблица 16

Организационно-экономическая оценка способов выполнения функции «Проведение нормирования работ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Способы выполнения функции | Преимущества и недостатки | Оценка | |
| Организационная  экономическая | |
| 1 | Проводить нормирование операций на стадии ОКР новых изделий | 1. Сокращаются затраты на нормирование труда.  2. Не учитываются изменения в процессе производ-ства (срыв поставок, отключение электроэнергии).  3. Не учитывается состав работников организации, занятых изготовлением данных изделий. |  |  |
| 2 | Доверять работнику произ водства самостоятельно проводить замеры времени и их фиксирование в систе мах наблюдения | 1. Сокращаются затраты на нормирование труда.  2. Возникают дополнительные затраты на подготовку рабочих, занятых самофотографией.  3. Снижается производительность труда рабочих за счет отвлечения на замеры времени и фиксирование результатов. |  | ? |
| 3 | Использовать укрупненные замеры времени на нес-кольких технологических операциях с целью матема тической обработки резуль татов нормирования | 1. Появляется возможность увеличения зоны норми рования одним инженером-нормировщиком.  2. Сокращается число замеров и записей результатов  3. Усложняется обработка результатов нормирования |  |  |
| 4 | Нормировать технологичес кие операции на основе па раллельных замеров време ни 2-3 нормировщиками с целью повышения точнос-ти замеров | 1. Повышается качество рассчитанных норм.  2. Возникают дополнительные затраты на проведение нормирования.  3. Возникают дополнительные затраты на обработку результатов нормирования. |  |  |

Преобладание преимуществ над недостатком

Преобладание недостатков над преимуществом

Равное соотношение недостатков и преимуществ

? Оценка затруднительна

**Ситуация «уровень качества выполнения функций»**

Описание ситуации. Анализ показал, что одной из причин, повлиявших на ухудшение работы производственной организации, является деятельность бюро материального стимулирования отдела организации труда и заработной платы. Бюро выполняет следующие функции: планирование численности персонала, контроль за расходом средств на заработную плату, планирование трудоемкости продукции и ее снижения, внесение изменений в положение о материальном стимулировании, расчет научно обоснованных норм на изготовление продукции.

Постановка задачи.

Определите уровень качества функций, выполняемых работниками бюро, постройте совмещенную диаграмму для оценки соответствия значимости и уровня качества функции. Проанализируйте диаграмму.

Методические указания.

Уровень качества осуществления функций определяется следующим образом:

КК.Ф.У.=(К1+К2+К3+К4+К5+К6)/6

где КК.Ф.У -коэффициент, характеризующий уровень функций управления.

Расчетные формулы определения коэффициентов К1,К2,К3,К4,К5,К6 приведены в табл.17.

Диаграмма значимости функций и уровня их качества – совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций правления и уровня качества функций. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней – дается оценка уровню их качества.

Решение ситуации. Методики расчета значимости функций и уровня их качества известны, поэтому не приводя самих расчетов, а используя их результаты, построим диаграмму (рис.5.).

Рассчитаем средний коэффициент качества функций:

ср

КК.Ф.У.=(0,75+0,7+0,85+0,8+0,95)/5=0,81

Анализ диаграммы 5 показывает, что качество функций планирования численности персонала и планирования трудоемкости продукции и ее снижения очень низкое (ниже среднего уровня качества). При том, что данные функции стоят на первых местах по степени значимости. Ниже среднего уровня качества выполняется и функция внесения изменений в положения о материальном стимулировании. В то же время функция контроля за расходом средств на заработную плату, стоящая на последнем месте по степени значимости, имеет самый высокий уровень качества.

Таблица 17

Определение показателей качества функций управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Обозначение  показателя | Формула расчета  показателя | Наименование показателей, составляющих формулу |
| Коэффициент использо-вания технических средств управления при выполнении функций | К1 | Тф/Тр | Тф- суммарное фактическое время использова-ния технических средств управления в год,ч;  Тр- суммарное расчетное время использования технических средств управления в год, ч |
| Коэффициент организа-ции рабочих мест испол нителей функций | К2 | Кт.п./Ко | Кт.п - количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов;  Ко - общее количество рабочих мест |
| Коэффициент нормирова ния труда исполнителей функции | К3 | В1/В2 | В1-время, затраченное на выполнение нормиро ванных работ в год, ч;  В2- общее время работы в год, ч |
| Коэффициент регламен тации функций управле-ния | К4 | Кр/Ко | Кр- количество функций (процедур), обеспеченных регламентирующей документацией;  Ко - общее количество функций (процедур) |
| Коэффициент дублирова ния функций управления | К5 | К  Кд/Ко | Кд - количество функций (процедур), дублируемых подразделениями аппарата управления, а также излишних функций |
| Коэффициент использо вания рабочего времени в производственных под разделениях, зависящих от работы аппарата управления | К6 | m  Etni  1  1 - ---------------  n  Etcim  1 | m  Etni  1  Потери рабочего времени в производственных подразделениях за год из-за несвоевременного или некачественного выполнения соответст-вующих управленческих функций, ч;  m - число функций (подсистем) управления;  n  Etcim  1  Годовой фонд времени в i соответствующих производственных подразделениях, ч;  n- число подразделений |

Коэффициент значимости

функции в баллах (Кзфу)

8 Планирование

7 численности

6 персонала

5 Планирование

4 трудоемкости Расчет

3 продукции и ее научно- Внесение

2 снижение обоснованных изменений Контроль

1 норм на изго- положение за расхо-

0 товление о материальном дами

0,1 продукции стимулировании средств

0,2 на зара-

0,3 ботную

0,4 плату

0,5

0,6 0,7

0,7 0,75 0,8

0,8 0,85

------------------------------------------------------------------------------------

0,9 0,95

1

Коэффициент уровня

качества функций (Ккфу)

Рис.5 Диаграмма значимости функций и уровня их качества

Ответ: необходимо разработать и внедрить мероприятия по повышению уровня качества функций (в первую очередь – планирования численности персонала, планирования трудоемкости продукции и ее снижения), внести изменения в положение о материальном стимулировании.

**Выбор варианта оплаты за обучение**

1. Исходные данные. Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годичного обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек). Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 дол.США ежегодно в течение трех лет, начиная «со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 дол.США в год). В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников единовременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

Постановка задачи. Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

Методические указания. Для выбора лучшего варианта оплаты организации необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения (3=20●2000=40 000дол.) меньше, чем поэтапная оплата обучения (5●2000=10 000 дол. за 1-й год обучения+5●2200=11 000 дол. за 2-й год обучений + 5●2400=12 000 дол. за 3-й год обучения + 5●2600=13 000 дол. за 4-й год обучения). С этой целью следует рассчитать стоимость затрат на поэтапную оплату обучения, приведенную к настоящему моменту (3»), использую следующую формулу:

Т

З» = Еt3ni(t)a(t),

t=0

где З(t) – затраты, осуществляемые в t-м году;

t- шаг расчета;

Т – год окончания действия договора;

а(t)=1/(1+E)t- коэффициент дисконтирования;

Е – норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал. В рыночной экономике величина Е определяется, исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимает больше го значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае, если инвестируемые средства являются заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашений по займам.

Предпочтителен вариант оплаты, характеризующийся меньшими затратами, с учетом сложившейся (на сегодня) стоимости, которая, в свою очередь, зависит от нормы дисконта.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенным в таблице 18.

Например, при норме дисконта 10% для организации предпочтительна поэтапная оплата, поскольку 3’= 10 000+11 000●0,909091+12 000●0,826446 + 13 000●0,751315=307 598,8 дол. меньше 40 000 дол, вносимых при единовременной оплате. При норме дисконта 5% для организации предпочтительнее единовременная оплата обучения всех сотрудников, поскольку 3”=10 000+11 000●0,952381+12 000●0,907029+13 000●0,863838= 42 590,4 дол. превышает 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате.

Таблица 18

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| год | Норма дисконта Е, % | | | | | | | | |
| 5 | 10 | 15 | 20 | 30 | 40 | 50 | 80 | 100 |
| 1 | 0,952381 | 0,909091 | 0,862069 | 0,833333 | 0,769231 | 0,714286 | 0,666667 | 0,555556 | 0,5 |
| 2 | 0,907029 | 0,826446 | 0,756144 | 0,694444 | 0,591716 | 0,510204 | 0,4444444 | 0,308642 | 0,25 |
| 3 | 0,863838 | 0,751315 | 0,657516 | 0,578704 | 0,455166 | 0,364431 | 0,296296 | 0,171468 | 0,125 |
| 4 | 0,822702 | 0,683013 | 0,571753 | 0,482253 | 0,350128 | 0,260308 | 0,197531 | 0,095260 | 0,0625 |
| 5 | 0,783526 | 0,620921 | 0,497177 | 0,401878 | 0,269329 | 0,185934 | 0,131687 | 0,052922 | 0,03125 |
| 6 | 0,746215 | 0,564474 | 0,432328 | 0,334898 | 0,207176 | 0,138100 | 0,187791 | 0,029401 | 0,015625 |
| 7 | 0,710681 | 0,513158 | 0,375937 | 0,279082 | 0,159366 | 0,094865 | 0,058528 | 0,016344 | 0,007813 |
| 8 | 0,676839 | 0,466507 | 0,326902 | 0,232468 | 0,122589 | 0,067760 | 0,039018 | 0,009074 | 0,003906 |
| 9 | 0,644609 | 0,424098 | 0,284262 | 0,193807 | 0,094300 | 0,048400 | 0,026012 | 0,005041 | 0,001953 |
| 10 | 0,613913 | 0,385543 | 0,247185 | 0,161506 | 0,072538 | 0,034572 | 0,017342 | 0,002801 | 0,000977 |

**Определение затрат, связанных с замещением работника**

Исходные данные. Предприятие «РЕМЕКС», поставляющее агрегаты и узлы, имеет свое представительство в г.Магнитогорск. Директору магнитогорского представительства предложили работу в другой компании с заработной платой в полтора раза выше, чем он получал в «РЕМЕКС», и он решил уволиться с этой должности.

Руководство «РЕМЕКС» встало перед необходимостью либо сохранить прежнего работника, увеличив ему зарплату, либо принять на работу нового сотрудника, который бы справлялся с довольно разнообразными задачами, стоящими перед московским представительством. Основные задачи магнитогорского представительства – поиск потенциальных партнеров по поставке комплектующих изделий для «РЕМЕКС» и продажа агрегатов на внешнем и внутреннем рынке.

Руководство «РЕМЕКС» хотело, с одной стороны, выдвинуть своего человека, который знает компанию и, соответственно, специфику работы, но это вызвало бы дополнительные затраты, связанные с покупкой жилья в Магнитогорске работнику из Челябинска, на которое, по предварительным расчетам, ушло бы от 25 000 до 35 000 дол. С другой стороны, поиск представителя из местных московских специалистов затруднен тем, что необходимо организовать рекламную кампанию, отобрать претендента на вакантную должность, познакомить его с руководством «РЕМЕКС» (съездить претенденту самому в Челябинск, где находится штаб-квартира «РЕМЕКС», или ждать приезда руководства в Магнитогорск).

При этом предприятие «РЕМЕКС» планировало:

* оставить прежнего директора на работе или по возможности снизить затраты на замещение выбывшего работника;
* сохранить высокий уровень работы в представительстве.

Годовая заработная плата директора представительства составляла до последнего времени около 2000 дол.

Таблица 19

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| год | Норма дисконта Е, % | | | | | | | | |
| 5 | 10 | 15 | 20 | 30 | 40 | 50 | 80 | 100 |
| 1 | 1,05 | 1,10 | 1,15 | 1,20 | 1,30 | 1,40 | 1,50 | 1,80 | 2,00 |
| 2 | 1,10 | 1,21 | 1,32 | 1,44 | 1,69 | 1,96 | 2,25 | 3,24 | 4,00 |
| 3 | 1,16 | 1,33 | 1,52 | 1,73 | 2,20 | 2,74 | 3,38 | 5,83 | 8,00 |
| 4 | 1,22 | 1,46 | 1,75 | 2,07 | 2,86 | 3,84 | 5,06 | 10,50 | 16,00 |
| 5 | 1,28 | 1,61 | 2,01 | 2,49 | 3,71 | 5,38 | 7,59 | 18,90 | 32,00 |
| 6 | 1,34 | 1,77 | 2,31 | 2,99 | 4,83 | 7,53 | 11,39 | 34,01 | 64,00 |
| 7 | 1,41 | 1,95 | 2,66 | 3,58 | 6,27 | 10,54 | 17,09 | 61,22 | 128,00 |
| 8 | 1,48 | 2,14 | 3,06 | 4,30 | 8,16 | 14,76 | 26,63 | 110,20 | 256,00 |
| 9 | 1,55 | 2,36 | 3,52 | 5,16 | 10,60 | 20,66 | 38,44 | 198,36 | 512,00 |
| 10 | 1,63 | 2,59 | 4,05 | 6,19 | 13,79 | 28,93 | 57,67 | 357,05 | 1024,00 |

Среднемесячная заработная плата сотрудников представительства составляет 180 дол. Количество работников в представительстве – 10 человек.

Постановка задачи.

1. Определите возникающие проблемы в связи с увольнением директора представительства

2. Охарактеризуйте положительные и отрицательные аспекты при выборе того или иного пути решения проблемы.

3. Выявите критерий для определения наиболее приемлемого пути решения проблемы.

Для этого необходимо:

1. Рассмотреть три варианта решения проблемы: увеличить заразботную плату прежнему директору; принять на работу специалиста из Москвы; выдвинуть на руководящую работу сотрудника из Красноярска.

2. Определить все возможные затраты по трем вариантам.

3. Отобрать наилучший вариант в соответствии с выбранным критерием и обосновать свой выбор.

Методические указания.

Затраты на замещение работника складываются в основном из следующих элементов или статей (табл.20), хотя в каждом конкретном случае они будут различны.

Таблица 20

Затраты на замещение работника

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы затрат | Допущения |
| Увольнение | |
| Снижение производительности труда директора в период, пред-шествующий увольнению | В % от почасовой ставки |
| Время, потерянное при обсужде-нии увольнения руководителем «РЕМЕКС» и директором московс кого представительства | В % зарплаты руководителя «РЕМЕКС» и от зарплаты директора представительства |
| Снижение трудовой дисциплины сотрудников | В % от заработной платы сотрудников московского предста-вительства |
| Вакантная должность | |
| Потери из-за наличия вакантного места | Упущенная выгода от незаключенного контракта |
| Выплата сверхурочных | В % от заработной платы работников, выполняющих неотложную работу |
| Снижение объема работы, выпол-ненной сотрудниками представи-тельства | В % от среднедневной заработной платы работников представительства |
| Наем нового работника | |
| Организация рекламной кампании | Стоимость объявления в СМИ из расчета, что за одно слово оплата будет составлять 40 руб. |
| Вознаграждение кадровому агентству за подбор | 20% от стоимости годовой заработной платы работника (в данном случае директора представительства) |
| Проверка рекомендаций | В % от заработной платы работника, который занимался проверкой рекомендаций |
| Собеседование | Стоимость телефонных переговоров или стоимость поездки в Магнитогорск представителя «РЕМЕКС», уполномоченного провести собеседование |
| Единовременные расходы, связан-ные с покупкой квартиры (в случае необходимости) | Стоимость квартиры в Магнитогорске |
| Оформление личного дела | В % от зарплаты инспектора ОК |
| Междугородние переговоры по телефону | По тарифу за одну минуту разговора между Магнитогорском и Челябинском |
| Адаптация | |
| Формальное обучение новичка | В случае необэодимости в Челябинск для ознакомления со спецификой работы «РЕМЕКС» |
| Исправление ошибок | В % от заработной платы директора и время на исправление ошибок |

В итоге мы получаем, что замена одного работника обходится предприятию в 8 тыс. рублей. Исходя из этого, предприятие «РЕМЕКС» за 6 месяцев 2004 года, при 52 уволенных работниках и 60 принятых на работу, понесло убытки на 480 тыс. рублей.

В методическом плане определение затрат на смещение работника представляет значительные трудности, особенно при учете различных нормативов. При проведении экономических оценок можно использовать мнение экспертов.

Для определения расходов по тем или иным статьям необходимо рассчитать почасовую оплату директора представительства, а также среднюю почасовую оплату труда работников представительства.

При решении задачи можно разделить обучаемую группу на подгруппы в зависимости от принятого критерия решения предложенной ситуации.

**Определение эффективности обучения персонала**

Исходные данные. В связи с расширением дилерской сети фирма «РЕМЕКС» провела обучение персонала в количестве 10 человек. Затраты на обучение одного специалиста в области маркетинга – 10 000 руб. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, пять лет. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 15 000 руб.

Постановка задачи.

1. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников.

2. Рассчитайте эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда.

Методические указания. В последнее время большинство зарубежных фирм все больше внимания уделяют моделям «полезности». С их помощью можно оценить экономические последствия изменения трудового поведения работников в результате тех или иных мероприятий. Чаще всего оцениваются программы повышения квалификации и другие формы обучения.

Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции можно определить по следующей формуле:

Э=П\*Н\*В\*К – Н\*З

Где П – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности труда работников (лет);

Н – количество обученных работников;

В – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (тыс.руб);

К – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

З – затраты на обучение одного работника (тыс.руб). В данной формуле в определении эффекта важную роль играет «стоимостная оценка различий в результативности труда». Она представляет собой соотнесение (разность) оценок ценности для организации результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) «лучших» и «средних» работников, исполняющих одинаковую работу.

В результате обучения работников необходимым навыкам и усиления мотивации этот разрыв можно сократить на величину коэффициента К. Эффект обучения (К) составляет 3/4 стоимостной оценки различий в результативности труда.

В итоге, за счет вышеприведенных мероприятий, можно сократить потери от текучести кадров на 75%, что составляет 315 тыс.руб. за 6 месяцев года. За год экономический эффект может достигать 600 тыс.руб.

Для более успешной работы и экономии средств в ОГУП «РЕМЕКС» произведена реконструкция организационной структуры (Приложение 1).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании проделанной работы, можно сделать следующие выводы.

При анализе текучести кадров особое внимание необходимо обращать на «потенциальную текучесть», обусловленную скрытой неудовлетворенностью работников. Ее необходимо сравнивать с реальной и исследовать по группам уволившихся и причинам ухода. Если, например, скрытая текучесть высокая, а реальная – низкая, в коллективе действуют внутренние стабилизирующие факторы.

Поскольку люди часто сами не всегда точно знают причины ухода, путают их с поводом или не хотят называть, для обстоятельного анализа текучести лучше использовать специальные анкеты и анкеты для анализа мотивации к труду, из которых также можно многое узнать (Приложение 2). Информация, полученная из них, дополняется изучением ситуации на месте, там где выявилось больше всего недовольных. В частности, речь идет о заработной плате, ее формах и системах, морально-психологическом климате, условиях труда, состоянии рабочей среды, обеспеченности людей жильем.

Отличительной чертой ОГУП «РЕМЕКС» является постоянное стремление идти вперед не только в увеличении объемов выполненных работ, но и во внедрении новых технологий, материалов.

Но у предприятия есть слабые стороны.

Что касается кадровой работы, за период прошлого года на предприятие было принято 147 человек, из них 22 человека ИТР, 125 рабочих, уволено 148 человек, из них 22 человека ИТР, 126 рабочих, что говорит о наличии на предприятии текучести кадров. Основные причины увольнений были связаны с неудовлетворенностью соотношением оплаты и затрат труда, отсутствием профессионального развития, однообразием работы, интенсивностью и продолжительностью труда.

Так же следует отметить отсутствие эффективной и гибкой организационной структуры управления.

На предприятии отсутствует система отбора и найма персонала, не отработана система перемещения персонала, отсутствует «Положение о ротации персонала».

Служба персонала представлена только отделом кадров, который занимается фактически кадровым делопроизводством. Количество работников отдела кадров не соответствует нормам.

Исходя из этого, можно выделить основную проблему предприятия: несовершенная структура управления персоналом.

На основании данных исследований я предлагаю сделать следующее:

* разработать службу управления персоналом, состоящую из нескольких подразделений;
* увеличить штат отдела кадров;
* оптимизировать структуру оплаты труда – введение новых форм и видов премирования, надбавок и доплат, увеличение размеров единовременных поощрительных выплат, увеличение размеров должностных окладов каждого его члена в отдельности;
* организовать работу маркетинговой службы;
* разработать структуру предприятия.

Управление людьми – это особый компонент управления любой организацией наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Однако по своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других используемых организацией ресурсов, а, следовательно, требуют особых методов управления.

**Список использованных источников**

1. Агеев В.С. Организационное поведение. – М., 2004 г. 443 с.
2. Акатов Л.И. Основы кадрового менеджмента. – М., 2004 г. 392 с.
3. Алешина Ю.Е. Управление персоналом. – М., 2003 г. 476 с.
4. Андреева Г.М. Организационное поведение. – М., 2000 г. 564 с.
5. Анцупов А.Я. Управление персоналом организации. – М., 2004 г. 352 с.
6. Базарова Б.Л. Управление персоналом. – М., 2000 г. 571 с.
7. Бобнева М.И. Введение в психологию труда. – М., 1999 г. 462 с.
8. Василюк Ф.Е. Основы кадрового менеджмента. – М., 1999 г. 446 с.
9. Воробьев Н.Х. Управление персоналом организации. – М., 2004 г. 452с.
10. Гришина Н.В. Введение в психологию труда. – М., 2003 г. 544 с.
11. Громкова Т.М. Организационное поведение. – М., 2002 г. 428 с.
12. Дерманова И.Б. Управление персоналом. – М., 2004 г. 391 с.
13. Донцов А.И. Управление персоналом. – М., 2000 г. 371 с.
14. Ершов А.А. Организационное поведение. – М., 2004 г. 523 с.
15. Кибанова А.А. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М.: МГУ, 2003 г. 254 с.
16. Кибанова А.А. Управление персоналом организации. – М., 2003 г. 557с.
17. Климов Е.К. Введение в психологию труда. – М., 2001 г. 476 с.
18. Куницына В.Н. Управление персоналом. – м., 2002 г. 431 с.
19. Мелибруда Е.Я. Управление персоналом. – М., 2001 г. 554 с.
20. Мухин В.И. Исследование систем управления. – М., 2002 г. 437 с.
21. Нечипоренко Л.А. Управление персоналом организации. – М., 1999 г. 538 с.
22. Орлова Э.А. Организационное поведение. – М., 2003 г. 468 с.
23. Панкин А.И. Основы практического менеджмента. – М., 2000 г. 387 с.
24. Свеницкий А.Л. Основы кадрового менеджмента. – М., 2002 г. 448 с.
25. Свиридов В.Д. Исследование систем управления. – СПб., 2001 г. 427 с.
26. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М., 2000 г. 325 с.
27. Соснин В.А. Управление персоналом организации. – М., 1999 г. 376 с.
28. Тащев А.И. Управление персоналом. – М., 2000 г., 379 с.
29. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М., 2004 г. 554 с.
30. Фрыгина Н.И. Управление персоналом. – М., 2000 г. 476 с.
31. Хараш А.У. Управление персоналом организации. – М., 1997 г., 352 с.
32. Хасан Б.И. Организационное поведение. – М., 2000 г. 478 с.
33. Цуканова Е.В. Основы кадрового менеджмента. – М., 1999 г. 459 с.
34. Чумиков А.Н. Управление персоналом. – М., 2003 г. 375 с.

**ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА**

Дипломный проект выполнен мной самостоятельно. На использованные в работе материалы и концепции из публикаций в научной литературе и других источниках имеются ссылки в тексе и списке литературы.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография \_\_\_\_ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (Ф.И.О.)

Нормоконтроль: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (Ф.И.О.)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2007 г.

1. Полозова Т.А. Управление персоналом. – М., 2000 г., с.155. [↑](#footnote-ref-1)
2. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М., 2000 г., с.160. [↑](#footnote-ref-2)
3. Тащев А.И. Управление персоналом. – М., 2000 г., с.137. [↑](#footnote-ref-3)
4. Факнталова Е.Б. Введение в психологию труда. – М., 2003 г., с.78. [↑](#footnote-ref-4)
5. Фанталова Е.Б. Введение в психологию труда. – М., 2003 г., с.78. [↑](#footnote-ref-5)
6. Цуканова Е.В. Основы кадрового менеджмента. – М., 1999 г., с.127. [↑](#footnote-ref-6)
7. Чумиков А.Н. Управление персоналом. – М., 2003 г., с.199. [↑](#footnote-ref-7)
8. Хараш А.У. Управление персоналом. – М., 1997 г., с.129. [↑](#footnote-ref-8)