Негосударственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

«Московская финансово-промышленная академия»

Факультет: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дипломная работа

На тему: «Совершенствование управления персоналом в корпорации

(на примере ОАО «Русь»»)»

Студент Кренц Любовь Иосифовна

Научный руководитель Мамаева Валерия Юрьевна

Рецензент Смирнов Игорь Иванович

Консультант Ашкенузи Татьяна Григорьевна

Москва 200\_\_ г.

Содержание

[Введение](#_Toc254444999)

[Глава 1. Теоретические основы управления персоналом в системе управления корпорации](#_Toc254445000)

[1.1 Управления персоналом: сущность и роль в системе управления корпорации](#_Toc254445001)

[1.2. Система управления и ее элементы](#_Toc254445002)

[1.3 Роль и место управления персоналом в системе управления корпорации](#_Toc254445003)

[Глава 2. Анализ управления персоналом в корпорации ОАО «Русь»](#_Toc254445004)

[2.1. Общая характеристика деятельности компании «Русь»](#_Toc254445005)

[2.3. Характеристика персонала](#_Toc254445006)

[Глава 3. Основные направления совершенствования управления персоналом в корпорации ОАО «РУСЬ»](#_Toc254445007)

[3.1. Направления совершенствования системы управления персоналом](#_Toc254445008)

[3.2. Формирование трудовой адаптации и обучения персонала компании «РУСЬ»](#_Toc254445009)

[3.3 Разработка социальной программы компании «РУСЬ»](#_Toc254445010)

[Заключение](#_Toc254445011)

[Список использованной литературы](#_Toc254445012)

[Приложение 1](#_Toc254445013)

[Приложение 2](#_Toc254445014)

[Приложение 3](#_Toc254445015)

## Введение

Управленческие решения, связанные с организацией и управлением деятельностью персонала, во многом определяют эффективность функционирования организации.

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

В деятельности практически любого предприятия особая роль принадлежит работникам, реализующим производственный процесс, их персоналу.

Роль руководителя в том и состоит, чтобы организовать работу других, чтобы добиться достижения целей, стоящих перед ним, реализации своих планов посредством мобилизации возможностей персонала, коллектива организации.

Сегодня управление персоналом представляет собой достаточно развитые управленческие технологии, вобравшие, с одной стороны, опыт многих поколений управленцев, а с другой – дополнительные информационные возможности, предоставляемые современными техническими средствами, и, прежде всего компьютерной техникой.

Основная особенность персонала – в том, что помимо выполнения производственных функций, работники предприятия являются составляющей производственного процесса.

Они могут активно способствовать росту эффективности производства, могут относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут и противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы.

Если на предприятии отсутствует продуманная стратегия и тактика управления персоналом, то можно заведомо сказать, что далеко не весь потенциал работников используется на предприятии, что труд персонала можно сделать более продуктивным.

Эффективный руководитель отдает себе отчет в том, что необходимо иметь продуманную стратегию и тактику работы с персоналом, что необходимо стремиться как можно полнее и продуктивнее организовывать участие работников в производственном процессе.

Двадцать – тридцать процентов роста производительности труда, обеспечиваемых более продуктивной работой персонала, в жесткой конкурентной борьбе могут подчас оказаться решающими для выживания предприятия, завоевания и удержания рынков сбыта, успешного бизнеса.

Но для того, чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с персоналом, на что стоит обратить особое внимание, иными словами – руководителю необходимо быть знакомым с современными технологиями управления персоналом.

На многих российских предприятиях эффективность управления персоналом сегодня явно не достаточна. При командно – административных методах управления этому вопросу не уделяется должного внимания, поэтому и сегодня профессиональная работа с персоналом практически отсутствует.

В условиях рыночной экономики, жесткой конкуренции и нестабильности такая кадровая политика неоправданна и чревата тяжелыми последствиями для предприятия.

Считается, что на работников предприятия наибольшее влияние оказывают такие факторы, как:

иерархическая структура организации производственной деятельности культура, выработанная на предприятии;

влияние рыночных отношений.

Основными же задачами работы с персоналом организации остаются обеспечение ее деятельности необходимыми кадрами, эффективная организация труда работников, обеспечение профессионального роста и решение их социальных проблем

Все вышесказанное свидетельствует о том, что управление персоналом является одной из наиболее важных задач современного менеджмента, а, следовательно, делает тему аттестационной работы актуальной.

Проблема управления персоналом глубоко исследована отечественными специалистами. Признанными авторитетами в этой области являются Ю.Г. Одегов, В.Р. Веснин, В.С. Половинко, П.В. Журавлев, М.И. Магура, А.Я Кибанов. Значительное место в исследованиях этих ученых отводится сущности управления персоналом, характеристике подсистем системы управления персоналом, разработке стратегий и методов управления персоналом. Также исследуется опыт в управлении человеческими ресурсами.

Целью данной работы является анализ системы управления персонала в компании «РУСЬ» и разработка мероприятий, направленных на ее совершенствование.

Задачами являются:

1. изучение существующих подходов к определению понятия «управление персоналом»

2. определить роль управления персоналом в общем управлении организации

3. анализ концепций управления персоналом, системы работы с персоналом и кадровой политикой, кадровых стратегий,

4. исследование характеристики деятельности предприятия, выявление основных направлений деятельности по управлению персоналом.

5. разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных рекомендаций по управлению персоналом корпоративных структур. Непосредственное практическое значение имеют представленные в работе результаты.

Объект аттестационной работы - компания «РУСЬ», а предмет – управление персоналом, направления его совершенствования.

В ходе обработки, изучения и анализа накопленных материалов был использован комплекс методов экономических исследований, объединенных системным подходом к изучению данной проблемы. На разных этапах работы применялись аналитический, монографический, графический, экономико-статистический, абстрактно-логический, сравнительный, экономико-математические методы исследования с их многообразными способами и приемами.

Работа состоит из 3 глав. В первой главе аттестационной работы рассматриваются теоретические основы управления персоналом, анализ концепций управление персоналом, система работы с персоналом и кадровой политикой, кадровая стратегии.

Во второй главе были проанализированы системы управления персоналом компании «РУСЬ».

В третьей главе предлагаются мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом компании «РУСЬ»: 1) разработана программа совершенствование системы управления персоналом; 2) разработана система быстрой адаптации и обучения персонала, 3) социальная программа – для мотивации сотрудников организации с целью улучшения социального положения работников.

## Глава 1. Теоретические основы управления персоналом в системе управления корпорации

## 1.1 Управления персоналом: сущность и роль в системе управления корпорации

Маркетингом является составной частью управления организацией в целом. В наиболее общем виде функции любой управляющей системы сводятся к следующему алгоритму: анализ – планирование – организация исполнения – контроль исполнения – мотивация. Вместе с тем, каждая управляющая система, в том числе и управление персоналом, имеет свои конкретные объекты управления и Управление персоналом, так же, как управление финансами, мало конкретные задачи.

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление персоналом является одной из наиболее важных областей деятельности руководителя.

Даже если эти функции в системе управления организацией делегированы соответствующим службам или конкретному менеджеру, стратегическое управление персоналом, т. е. определение кадровой политики организации, принятие наиболее важных решений, выборочный контроль, интенсивность которого определяется степенью удовлетворенности руководителя состоянием дел, остается одной из наиболее важных управленческих функций руководителя.

В начале 30-х годов, когда наука об управлении делала первые шаги, в США группа профессора Мейо изучала условия, оказывающие наибольшее влияние на производительность труда рабочих [11].

В течение трех лет для этой группы рабочих изменялись условия труда:

изменялся или вообще отменялся режим рабочего дня, изменялась температура воздуха, освещенность, обеспечивалось изысканное питание за счет фирмы или отменялось совсем и т. д.

Но самое главное – изменялся состав работающих групп.

Оказалось, что наибольшее влияние на изменение производительности труда оказывает при прочих примерно равных условиях работы именно состав работающих групп, т. е. персонал.

При различных формах организации деятельности предприятия, при большом разнообразии сфер деятельности, при возросшем образовательном уровне и уровне менеджмента степень влияния состава работающих групп различна.

Тем не менее значительное влияние кадрового состава организации на результат ее деятельности не вызывает сомнений и сегодня.

Есть основные принципы, установленные специалистами закономерности, наконец, колоссальный опыт, накопленный поколениями менеджеров.

Норма управляемости.

Проблема состоит в том, что возможности одного человека при управлении другими, каким бы блестящим руководителем он ни был, ограничены. Рабочее время руководителя – один из основных ресурсов, которым он обладает. Менеджер может выделить для решения вопросов, связанных с управлением персоналом, не более чем 24 часа в сутки.

Не меньшее влияние на «пропускную способность» руководителя при работе с персоналом оказывает характер возникающих проблем.

Возможности руководителя при работе с персоналом ограничены и различны в зависимости от складывающихся управленческих ситуаций на предприятии.

На индивидуальной норме управляемости руководителя сказывается и его стиль работы. К числу наиболее распространенных стилей можно отнести авторитарный, демократический и либеральный.

Современные требования к нормам управляемости [6] существенно варьируют и зависят от таких факторов, как уровень управления, характер деятельности, характеристики подчиненных и способности руководителя, управленческая трудоемкость и т. д.

Основной задачей руководителя является не столько «управлять всем», сколько «управлять эффективно».

Делегирование полномочий.

Руководитель может работать только с достаточно ограниченным числом непосредственно подчиненных ему работников. А поскольку он не имеет возможности лично заниматься всеми возникающими проблемами и в то же время все проблемы должны решаться (отказ от решения проблемы тоже один из способов его решения), то решение проблемы должно быть поручено кому – либо из работников, естественно. Лишь тому, кто обладает необходимой квалификацией и опытом.

Поручения решить ту или иную проблему могут даваться при условии делегирования работнику полномочий, необходимых для ее решения.

Это означает, что руководитель передает работнику право распоряжаться ресурсами, необходимыми для решения проблемы. Под ресурсами понимаем и кадры, и финансы, и материальные ресурсы, и информацию, и необходимые связи с деловыми партнерами, т. е. все, что может потребоваться для решения проблемы. Работник может распоряжаться переданными ему ресурсами только для решения поставленных перед ним задач.

Одним из условий делегирования полномочий работнику является доверие, которым он должен пользоваться у руководителя.

В основу делегирования полномочий заложены специализация и разделение труда. Делегируемые полномочия подразделяются на линейные (полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному) и аппаратные (штабные) (полномочия, носящие преимущественно консультативный характер).

3. Иерархический принцип управления.

Передача полномочий от руководителя к подчиненному, а от него – к своему подчиненному и т. д. Образует в организации, иерархически упорядоченную систему делегирования полномочий.

Распоряжения, приказы, поручения в этой системе передаются по так называемой управленческой цепочке.

Какое сочетание нормы управляемости и длины управленческой цепочки установить для организации, является делом стратегического выбора руководителя организации при формировании ее управленческой структуры.

Единство подчинения.

Принцип единства подчинения является одним из основных принципов, обеспечивающих эффективное функционирование организации [6].

Чем более четко определена система подчинения в организации, чем более определенными являются отношения «власть - подчинение», тем меньше конфликтных ситуаций возникает в организации, тем выше в ней внутренняя дисциплина.

Чувство причастности к делам, имеющим для организации большое значение, чувство значимости для организации своих действий являются существенным фактором, способствующим повышению производительности труда работников, более ответственному отношению к результатам своего труда.

Поэтому при организации производственной деятельности необходимо выбрать наиболее целесообразное сочетание принципа единоначалия и самостоятельности работника при принятии им решений в соответствии с делегированными ему полномочиями.

Централизация и децентрализация.

К числу основных принципов управления персоналом относится также выбор в организации рационального сочетания централизации и децентрализации управления.

Степень централизации (децентрализации) определяет, в какой степени в руках руководителя сконцентрировано право принятия управленческих решений.

Использование современных технологий управления, в том числе компьютерной техники, способствует повышению скорости, с которой организация способна отреагировать на внешние или внутренние изменения ситуации.

Наиболее рациональной является та степень централизации или децентрализации, при которой организации удается добиться наилучших результатов.

Президент школы международного менеджмента Г. М. Озеров, считает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах.

1) Человек - основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.

2) Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).

3) Эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.

4) Взаимоотношения, как критерий успеха организации, возникающие проблемы из «мира чувств» (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов» (техника, технология, организация). Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего».

5) Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

6) Команды как критерий успеха организации. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад, как в успех, так и в провалы организации.

Обучение - ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации. Обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников [14].

Данные принципы заслуживают пристального внимания, т.к. направлены на формирование корпоративной культуры и всестороннее развитие личности. В сочетании с современной технологией и консалтингом они позволяют существенно повысить уровень управления персоналом.

## 1.2. Система управления и ее элементы

Система работы с персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем (рис. 1).

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются:

- Всеобщая декларация прав человека;

- Конституция (Основной Закон) страны;

- Гражданский кодекс страны;

- Кодекс законов о труде;

- система управления предприятием;

- планы экономического и социального развития [14].

Кадровая политика

Система работы с персоналом организации

Подбор персонала

Оценка персонала

Расстановка персонала

Адаптации персонала

Обучение персонала

Рис. 1. Основные направления деятельности системы работы с персоналом организации

Главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест [8].

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда [25].

Адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает также ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу [11].

Эффективность работы системы работы с персоналом зависит от принятой на предприятии кадровой политики.

Под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление и основы работы с кадрами общие и специфические требования к ним и разрабатывается собственниками организации, высшим руководством, кадровыми службами.

Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой организации. Это стратегическая линия поведения в работе с персоналом. Можно выделить ряд разновидностей кадровой политики (рис. 2).

Политика оплаты труда

Политика обучения персонала

Политика формирования кадровых процедур

Политика социальных отношений

Кадровая политика

Политика подбора кадров

Рис.2. Основные разновидности кадровой политики

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

а) обеспечение условий реализации предусмотренных трудовым

законодательством прав и обязанностей граждан;

б) рациональное использование кадрового потенциала;

в) формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов [14].

Общие требования к кадровой политике:

- связанность со стратегией развития (или выживания) предприятия,

организации;

- гибкость;

- экономическая обоснованность, учет реальных возможностей;

- индивидуальный подход к работникам.

Кадровая политика определяет:

- увольнять работников в сложных ситуациях или стремиться сохранять их; сохранять весь персонал или его ядро; каким образом сохранять;

- подготавливать работников самим или искать уже подготовленных работников;

- при комплектовании набирать кадры со стороны или использовать внутренние ресурсы;

- при увеличении объемов работ расширять прием работников или повышать эффективность имеющегося персонала;

- вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных работников или «дорогих», но маневренных и т. п.

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма;

- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на определенные качества занятой рабочей силы;

- отношение к стабилизации кадров (всех или определенной части);

- отношение к подготовке и переподготовке кадров;

- отношение к внутри организационному движению кадров и т. д.

Кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование штатов кадрами рабочих и специалистов;

- формирование необходимого уровня трудового потенциала при минимизации затрат;

- стабилизацию коллектива;

- мотивацию к высокопроизводительному труду;

- рациональное использование рабочей силы [14].

Однако работодателям, ориентирующимся на сиюминутные выгоды, следует помнить, что в перспективе такая политика ущербна, поскольку ухудшает имидж организации, существенно снижает возможности выбора кадров, стимулирует их отток, может привести к ненужным судебным и иным разбирательствам. Не случайно западные фирмы стараются избегать нарушений в этой области, а учебники по управлению персоналом буквально напичканы предостережениями и рекомендациями по соответствующим вопросам.

Главными направлениями кадровой политики могут быть:

- определение основных требований к персоналу в свете прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;

- формирование новых кадровых структур и разработка процедур механизмов управления персоналом;

- формулирование концепции оплаты труда, материальной и морального стимулирования работников в свете намеченной стратегии бизнеса;

- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;

- развитие социальных отношений;

- определение путей развития кадров, обучения, пepeобучения, повышения их квалификации или массовой переподготовки в связи с переходом к новым технологиям, продвижения, омоложения стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;

- улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией и т.п. [21].

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации.

Стратегия - это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

При определении стратегии приходится учитывать положение фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;

- какой бизнес продолжить;

- в какой бизнес перейти.

Наиболее распространенными (эталонными) стратегиями являются:

- стратегии концентрированного роста;

- стратегии интегрированного роста;

- стратегии диверсифицированного роста;

- стратегии сокращения.

В рамках данных стратегий возникают ситуации, влияющие на кадровую политику:

- организация нового бизнеса - решаются вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка и в каком объеме;

- концентрация - решаются вопросы: кого уволить, кого переподготовить, кого переквалифицировать;

- интеграция - решаются вопросы: изменения численности и структуры персонала, перераспределение численности, использование территориальных рынков труда;

- диверсификация - решаются вопросы изменения профессиональной структуры персонала;

- сокращение - решаются вопросы: увольнять ли персонал или его законсервировать, не сдерживать Увольнение по собственному желанию, сохранять наиболее квалифицированных работников и др.

На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач фирмы или связанных с ее развитием или преобразованием, и включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, в которую входят миссия, общеорганизационные и специфические цели.

В ходе формирования стратегии нельзя предвидеть все. В любой момент как внутри организации, так и вне ее возможно появление новых обстоятельств, которые в концепцию стратегии не укладываются.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Главная из них - генеральная стратегия, отражающая способы осуществления миссии организации. Для отдельных особых случаев разрабатываются специальные стратегии, например, стратегия банкротства. Однако основными рабочими стратегиями являются так называемые функциональные, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед отдельными подразделениями и службами. К функциональным относится стратегия маркетинга, стратегия производства, финансовая стратегия и проч.

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. Если последней, представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части, то говорят о концентрированной стратегии. Если такое разделение существует и в задачу стратегии входит обеспечение

независимого развития объектов на основе взаимной поддержки, речь идет о диверсифицированной стратегии.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. По мнению американского исследователя М. Портера,

можно выделить три их варианта: лидерства в низких издержках, дифференциации и фокусирования.

- Стратегия лидерства в низких издержках встречается чаще всего. Она ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах, образующейся в результате, максимизации объемов продаж стандартных товаров повседневного спроса и завоевания на основе снижения цен новых рынков.

- Стратегия дифференциации состоит в концентрации организацией своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими.

- Рыночная стратегия фокусирования предполагает выбор фирмой того или иного из сегмента рынка и реализацию на нем одной из двух предыдущих стратегий.

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. В настоящее время принято говорить о четырех видах этой стратегии: роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной.

2) Стратегии развития:

- Стратегия роста присуща, прежде всего, молодым организациям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на «острие» научно-технического прогресса.

- Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах.

Ориентация кадровых стратегий должна быть в этом случае несколько иной по сравнению с предыдущим случаем: привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала.

- Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности, возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего.

- На практике имеет место комбинированная, или селективная стратегия, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты организации развиваются быстро, другие - умеренно, третьи - стабилизируются, четвертые - сокращают масштабы своей деятельности. В итоге в зависимости от конкретного сочетания данных подходов будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштабов деятельности. Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию жизнедеятельности организаций [7].

Стратегии могут различаться также по своему характеру. В этом отношении можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации) и оборонительную (стратегию выживания). Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонительный - комбинированная стратегия; чисто оборонительный - стратегия сокращения деятельности.

Характер стратегии предъявляет соответствующие требования к управленческому персоналу. Для реализации стратегии первого вида требуются менеджеры предпринимательского типа, ищущие новые, нетрадиционные пути работы. Для реализации стратегии второго вида предпочтительнее осмотрительные менеджеры-администраторы. Третий вид стратегии требует уникального сочетания предпринимательских и административных задатков, жесткости, позволяющих спасти фирму от краха.

Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, текущая кадровая работа, руководство персоналом, мероприятия по его развитию, повышению квалификации, решению социальных проблем, вознаграждение и мотивация. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

Основой выработки кадровой стратегии, а в последующем и составления планов по персоналу является составление кадрового прогноза - системы аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии персонала. Основами прогноза являются специальные обследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ и анализ временных рядов, мозговая атака, индивидуальные опросы специалистов.

Кадровое прогнозирование осуществляется в следующей последовательности:

анализ экономических, социальных, технических и процессов, происходящих в организации, и ее окружении: следственных и иных связей между ними; оценке сложившейся ситуации и выявлении узловых проблем;

формирование, взгляда на организацию и условия ее функционирования в будущем, трудности и практические задачи;

обоснование, составление и анализ различных вариантов развития организации кадрового потенциала.

Прогнозы персонала разрабатываются в виде coвокупности количественных (точечных или интервальных) и реже - качественных оценок, а также показателей вероятности их достижения.

Многовариантность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (обычно 2 - 3), каждый из которых обычно разрабатывается в трех вариантах: оптимистичном - в надежде на благоприятные условия; реалистичном, исходящем от нормальных, средних условий; пессимистичном, предполагающем, что дела у организации могут пойти совсем плохо. Наличие трех вариантов сценария задает рамки, в которых допустимы отклонения в ходе реализации стратегии, основывающейся на реалистичном сценарии.

Таким образом, на основе анализа теоретических аспектов управления персоналом можно сделать следующие выводы:

1) Отмечают два полюса роли человека в общественном производстве: человек как ресурс производственной системы; человек как личность с потребностями; персонал, рассматривается с позиции теории подсистем, в которой работники выступают в качестве важнейшей подсистемы. Наиболее четко можно выделить две группы систем: экономические и социальные.

2) Основные формы кадровых стратегий, выступающих в организации в роли функциональных, т.е. развивающих генеральные. Условно последние могут быть разделены на две группы: функционирования и развития.

3) Основой выработки кадровой стратегии и составления планов по персоналу является составление кадрового прогноза - системы аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии персонала.

4) Система работы с персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем: кадровая политика, подбор, оценка, расстановка, адаптации и обучение персонала.

5) Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности. Другими ее целями можно считать: обеспечение условий реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан; рациональное использование кадрового потенциала; формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов.

6) В крупных компаниях кадровая политика декларируется и подробно фиксируется в общекорпоративных документах, регламентирующих важнейшие аспекты управления человеческими ресурсами. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

7) Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

## 1.3 Роль и место управления персоналом в системе управления корпорации

Во всем мире за последние несколько лет вопросы управления персоналом приобрели приоритетное значение. Управление кадрами в России ДОЛГИ ГОДЫ представлялось не очень актуальным направлением и сводилось к рутинному учету персонала и к выполнению некоторых других регистрационных функций. В последнее время Данный подход коренным образом изменился, в первую очередь благодаря стремительному развитию рыночных отношений. И теперь самым перспективным направлением развития организации в целом является работа с персоналом, использование на благо организации потенциала каждого работника.

Кадровый менеджмент, управление человеческими ресурсами или управление персоналом — это разные названия одного направления в менеджменте, которое включает разноплановую кадровую работу.

В энциклопедическом словаре А. Я. Кибанова представлено понятие «управление персоналом организации», которое определяется как целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [З6)

Одегов Ю. Г. Определяет понятие «управление персоналом» как систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации [25].

Егоршин А. А. выделяет понятие «система работы с кадрами», которое трактуется им как совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии [11].

Эти понятие говорят о системном подходе к управлению персоналом, заключающийся в формировании эффективной деятельности персонала, в возрастании роли работника, знании его мотивационных установок, умении их организовывать и направлять в соответствии с целями и задачами организации, а также в согласованном взаимодействии руководителя и подчиненных.

Таким образом, сущность управления персоналом состоит в том, что «люди рассматриваются как конкурентное богатство в компании», поэтому необходимо постоянное совершенствование человеческих ресурсов.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Следовательно, управление персоналом должно стать организационной стратегии. Под стратегией понимается определение перспективных целей развития организации, методов и времени их достижения, а также систему оценки степени реализации этих целей [37].

Для того чтобы система управления персоналом соответствовала целям организации необходимо:

проведение периодических аудитов существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации;

привлечение сотрудников службы управления персоналом к разработке и пересмотру стратегических и краткосрочных планов организации. Представление подробной информации отделу управления персоналом о целях организации и прогрессе в их реализации;

обеспечение постоянного участия высшего руководства организации в разработке и пересмотре методов управления персоналом;

оценка работы отдела управления персоналом ло результатам всей организации [37 с.322].

В работе с человеческими ресурсами организация реiпает следуiоiцие задачи для достижения своих целей.

Во-первых, каждая организация привлекает для достижения ее целей человеческие ресурсы, то есть осуществляет подбор сотрудников. Самым распространенным способом является найм — заключение соглашения между организацией и индивидом, в соответствие с которым человек предоставляет организации интеллектуальные и физические возможности и профессиональные навыки на определенное время в обмен на вознаграждение.

Во-вторых, организации проводят обучение своих сотрудников. Обучение может быть элементом адаптации ново сотрудника к деятельности, так и повышение его квалификации.

В-третьих, организация периодически приводит оценку участия каждого сотрудника в достижении своих целей.

В-четвертых, каждая организация осуществляет вознаграждение персонала, то есть компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые расходуют сотрудники, выполняя свои задачи [191.

Таким образом, чтобы нормально функционировать и достигает целей, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой, вознаграждением персонала, используя особые методы, процедуры и программы организации этих процессов (рис.1.). И главная задача кадровой службы в новых экономических условиях — соединить цели развития производства с потребностями работников, реализующих эти цели, сбалансировать стратегию развития предприятия и занятых на нем кадров.

Управление кадрами занимает центральное место в японской системе управления. В японских компаниях обычно существуют два уровня управления человеческими ресурсами - уровень компании и индивидуальный уровень. На уровне компании - это централизованное подразделение, занимающееся формальными аспектами управления человеческими ресурсами. На индивидуальном уровне занимаются личными и неформальными аспектами работы с персоналом [13].

Службы по управлению человеческих ресурсов также занимают одно из ведущих мест в руководящем аппарате государственных организаций и частных фирм стран Западной Европы и США. На большинстве предприятий СIIIА кадровые подразделения переименовали в отделы «человеческих ресурсов», службы подготовки кадров — в отделы развития «человеческих ресурсов» [121.

На многих отечественных предприятиях до сих пор действуют традиционные кадровые службы, доставшиеся нам в наследство от административно- командной системы. Эти «отделы кадров не являются ни методическим, и информационным, ни координирующим центром кадровой работы» [25]. Поэтому необходимо формирование грамотной системы управления персоналом.

В учебном пособии [26] перечислены следующие требования к формированию системы управления персоналом:

• при формировании системы необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера, так и конкретной организации;

• система должна иметь комплексный характер, то есть включать в себя все необходимые элементы — базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения, функционирование системы должно обеспечиваться па всех уровнях управления организацией:

• на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня стабильности ее ключевых элементов, а с другой, - высокой степени адаптируемости к изменениям внешней и внутренней среды;

• использование разнообразных методов; формализованный процесс ее внедрения, эксплуатации и последующего развития.

Все эти требования подтверждают важность системного подхода к управлению персоналом, необходимость скоординированных, согласованных действий руководителей и самих работников.

Основными этапами создания системы управления персоналом должны стать: анализ наличной ситуации, проектирование системы управления персоналом, внедрение основных элементов системы в практику работы организации (см. рис.2.).

Цель анализа наличной ситуации — понять в каком состоянии находится организация. Для этого формулируются цели, стоящие перед организацией, па их основе можно определить насколько успешно ведется работа с персоналом.

Проектирование системы заключается в разработке основных направлений работы с персоналом.

Внедрение спроектированной системы самый сложный этап формирования системы управления персоналом, который нужно осуществлять постепенно. А для этого требуется не только грамотно составленная программа, но и компетентные сотрудники, которые будут заниматься данной работой.

Таким образом, играя важную роль для развития организации, система управления персоналом тем самым несет ответственность не только за каждого своего работника, но и за реализацию стратегии предприятия.

## Глава 2. Анализ управления персоналом в корпорации ОАО «Русь»

## 2.1. Общая характеристика деятельности компании «Русь»

Компания «РУСЬ» занимается:

- Основными видами деятельности общества являются:

- оптовая и розничная торговля автотранспортными средствами, автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;

- оптовая розничная торговля универсальными товарами;

- оптовая розничная торговля прочими потребительскими товарами, не включенными в другие группировки;

- торговая, торгово-закупочная, посредническая деятельность во всех сферах экономики, содействие организациям и гражданам в реализации их продукции и иная коммерческая деятельность;

- торгово-закупочная и коммерческо-посредническая деятельность, в том числе по продукции и товарам, приобретение и реализация которых осуществляется на основании специального разрешения (лицензии);

- посреднические услуги;

- транспортная и посредническая деятельность;

- транспортирование грузов на всех видах транспорта (морском, речном; автомобильном, воздушном), в том числе по международным перевозкам как на собственных, так и привлеченных транспортных средствах[40, с. 5];

- автомобильные грузовые и пассажирские перевозки, в том числе, в направлении ближнего и дальнего зарубежья;

- предоставление в аренду автотранспорта;

- организация и осуществление обслуживания автотранспорта различного вида;

- оказание информационных, рекламных, маркетинговых, брокерских, предоставление научных, технических, финансовых, экономических, юридических и других видов консультаций;

- прочая вспомогательная деятельность в сфере финансового посредничества;

Отдельными видами деятельности, перечень, которых определяется Федеральным законом, Общество может заниматься только на основании специализированного разрешения (лицензии).

Организация «РУСЬ» имеет свою специфику и для сотрудников характерно – желание и готовность наиболее полно удовлетворять запросы своих покупателей - постоянных и потенциальных.

Рассмотрим описание жизненных циклов организации компании «РУСЬ»:

1) Происходило зарождение, принимались первые управленческие решения: выбор организационно – правовой формы, составление штатного расписания, набор персонала, составление бизнес плана, определение целей и т.д. Начало деятельности в 1997 году.

Изначально был открыт один офис – продажа, где происходило заключение договоров, в дальнейшем он стал центральным офисом.

2) Быстрому росту и становлению организации, способствовал пик розничной торговли, отсутствие на рынке большого количества конкурентов приходился как раз на этот период времени.

3) Постепенно менялась конъюнктура рынка, появилось огромное число конкурентов. Но организация не проводила постоянный мониторинг внешней среды. Отсюда резкий спад продаж и, как следствие этого, ухудшение положения организации.

4) После реконструкции системы самообслуживания охарактеризовался подъем финансового положения, определение дальнейших целей и формулировки миссии. Цели: дисциплина, централизация, иерархия, власть.

Считалось, что относительно высокая заработная плата – есть гарантия преданности, верности и послушания.

Принятие основных управленческих решений происходило коллегиально. Были созданы специальные фонды денежных средств, из которых осуществлялось премирование сотрудников.

Деятельность коммерческой организации проявляется в эффективном использовании экономического потенциала, расширении рынков сбыта своей продукции. Эффективность деятельности коммерческой организации отражает динамичность ее развития, достижения ее поставленных целей, о чем можно судить по натуральным и стоимостным показателям.

Текущая деятельность любой торговой организации может быть охарактеризована с различных сторон. Традиционными считаются абсолютные показатели, такие как: объем товарооборота, издержки обращения и прибыль.

В 2007 г. в компании «РУСЬ» произошло улучшение договорной работы и увеличилось число поставщиков, с которыми работает фирма. Данное обстоятельство в определенной мере повлияло на увеличение товарооборота.

Но увеличение товарооборота повлекло за собой и увеличение издержек обращения по сравнению с предыдущим годом, как в процентном отношении к товарообороту на 3,6% , так и в отношении к доходу на 6%.

В 2007г. средняя заработная плата без учёта премиальных выплат возросла почти на 12,5%.

Внешнее окружение коммерческой организации представляется в достаточной степени агрессивным. Во-первых, торговля сегодня, это не предложение эксклюзивного товара — не самая высокодоходная сфера вложения капитала. Во-вторых, в г. Омске существует огромное количество торговых организаций, работающих как обособленно, так и в масштабах местных и региональных сетей. SWOT - анализ применяется для характеристики внешней и внутренней среды организации. Рассмотрев все возможные парные комбинации, можно оценить сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности предприятия. Они могут быть учтены при разработке стратегии управления организацией.

Делегирование полномочий подчиненным поможет не только избавиться от дефицита профессиональных кадров, но и приобрести их. Всегда существует потенциальная угроза того, что наиболее сильные конкуренты окажутся расторопнее. Реальность данной угрозы подтверждается тем, что рост числа торговых сетей на Омском рынке не снижается, а предлагаемые условия становятся все более заманчивыми для покупателей.

Проанализировав данные SWOT – анализ, был выработан ряд решающих факторов успеха организации на рынке: можно предложить решающие факторы успеха организации на рынке:

- повышение динамичной системы управления и маркетинга,

- привлечение высококвалифицированного персонала,

- повышение качества предлагаемой продукции,

- совершенствование имиджа организации,

- постоянное совершенствование продукции,

- увеличение номенклатуры продукции.

Организационная структура конкретного предприятия - это комбинация различных типов департаментизации. Простота и ясность функционирования должны обеспечить ее понимание средой, минимизировать затраты и ориентировать членов организации на результаты деятельности, а не на затрачиваемые усилия. Оптимальная организационная структура создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений, ее стабильность делает организацию устойчивой и в то же время позволяет успешно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Штабная структура управления, также предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровнях. Главная задача руководителей в такой структуре – координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации.

В основе дивизиональной структуры компании лежит идея формирования внутри компании само­стоятельных подразделений, берущих на себя ответственность и весь комплекс работ по организации производства, и сбыта продукции. Безусловными достоинствами дивизиональной структуры являются:

расширение прав подразделений, которое повышает быстроту реакции на изменение состояний внешней среды, что увеличивает гибкость и адаптивность организации в целом;

выделение подразделений как “центров прибыли”, что позволяет не только определить ответственность линейных руководителей за получение доходов, но и уделить больше внимания отдельным рынкам, продуктам или потребителям:

руководители самостоятельных структур получают опыт координации и регулирования деятельности как производственных, так и функциональных подразделений. Это создает благоприятные условия для формирования руководящих кадров компании;

широкая децентрализация и делегирование полномочий практически полностью освобождают высшее руководство от текущих проблем

развития фирмы, и позволяет сосредоточиться на решении стратегических задач.

Вместе с тем функционирование дивизиональных организационных структур ставит перед руководством компании ряд новых проблем. Прежде всего, возникают трудности с распределением общеорганизационных расходов и перераспределением ресурсов. Предоставив дивизионам право зарабатывать прибыль, высшее руководство должно обеспечить себе право ее инвестирования исходя из стратегических интересов и необходимости реструктуризации предприятия. Здесь могут возникнуть противоречия между головным офисом и подразделениями [23].

Важнейшим фактором структурной динамики предприятия выступает характер внешней среды - степень ее неопределенности, предсказуемости и скорость изменений.

2.2. Анализ организационной структуры управления ОАО «РУСЬ»

При изучении нормативных документов учреждения (в частности положений об отделениях и должностных инструкций) автором была построена организационная структура учреждения. На основании полученной структуры мы сделали вывод, что организационная структура относится к линейно-функциональному типу организационных структур, так как она имеет ряд определенных характеристик присущих данному типу:

- существует разделение процессов по функциональным подразделениям;

- в иерархии учреждения функционируют и линейные и функциональные руководители;

- функциональные подразделения подчиняются непосредственно линейному руководителю учреждения.

После построения организационной структуры учреждения автором было проведено исследование в области изучения коммуникации между подразделениями: анализировалась частота и эффективность взаимодействий руководителей подразделений. В результате анализа были построены графы описывающие частоту и эффективность взаимодействий руководителей подразделений.

В процессе проведения экспертного опроса респондентам были заданы вопросы о сильных и слабых сторонах учреждения, возможностях и ограничениях в развитии ОАО «РУСЬ». При анализе ответов был использован метод «SWOT» - анализ, результаты данного анализа будут являться фундаментом для разработки стратегии учреждения и кадровой.

В настоящее время в упреждении ведется работа в области становления системы управления персоналом. Но уже на самых первых шагах организаторы столкнулись с непониманием руководителей учреждения. Так анализируя опрос экспертов, автор узнал, что 91,18% руководителей устраивает существующая система управления персоналом, но в то же в время 90,91% респондентов говорят о необходимости создания службы управления персоналом, при этом, четко не понимая для чего эта служба будет существовать. Изучая отношение руководителей к созданию системы управления персоналом в учреждении, автор получил следующее распределение ответов (см. табл.1.).

Таблица 1

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к созданию системы управления персоналом в Вашем учреждении?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Варианты | Абсол. | % |
| положительно, считаю это своевременным и необходимым | 22 | 64,71% |
| положительно, в случае принятия данного решения руководством | 3 | 8,82% |
| Нейтрально | 7 | 20,59% |
| отрицательно, не вижу смысла | 2 | 5,88% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Анализируя данные табл.1., видим, что 64,71% руководителей считают создание системы управления персоналом необходимым и своевременным процессом, но при этом существуют руководители, которые отрицательно относятся к данному процессу.

В процессе опроса экспертам задавался вопрос о стадии развития учреждения, ответы представлены в табл.2. Анализируя ответы, представленные в таблице, видим, что персонал не единодушен в четкой идентификации стадии развития своего учреждения, при этом у 8,82% возник не совсем понятный ответ, как стадия «создания». Анализируя ответы на данный вопрос в зависимости от пола, возраста, стажа работы в руководящей должности, обучения по управлению персоналом, автор получил следующие результаты, например:

Таблица 2

Распределение на вопрос: «На какой стадии жизненного цикла, по Вашему мнению, находится Ваше учреждение?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Варианты | абсол. | %  |
| Создание | 3 | 8,82% |
| Рост | 18 | 52,94% |
| Зрелость | 0 | 0,00% |
| Угасание | 0 | 0,00% |
| Выход из кризиса | 13 | 38,24% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

- 37,50% мужчин и 66,67% женщин определили стадию развития учреждения как «рост»; 56,25% мужчин и 22,22% женщин – стадия «выход из кризиса»;

- 55,56% руководителей проходящих обучение в настоящий момент отметили стадию «выход из кризиса».

В процессе анализа документов в учреждении, был сделан вывод о том, что в ОАО «РУСЬ» отсутствует кадровая политика, закрепленная в каких-либо документах. В процессе проведения опроса экспертов был задан вопрос о наличии в организации стратегии управления персоналом, ответы представлены в табл.3.

Таблица 3

Распределение на вопрос: «Существует ли в Вашем учреждении стратегия управления персоналом?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Варианты | абсол. | % |
| да, стратегия существует в виде отдельного документа | 7 | 20,59% |
| да, стратегия существует, но в документах не закреплена | 17 | 50,00% |
| затрудняюсь ответить | 10 | 29,41% |
| нет, разработку кадровой стратегии считаю нецелесообразной |  0 | 0,00% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

При рассмотрении ответов на вопрос о наличии стратегии управления персоналом 20,59% ответили, что стратегия существует и закреплена в документах, что на самом деле противоречит действительности. При более подробном рассмотрении ответов на данный вопрос в зависимости от пола, возраста, стажа на руководящей должности и прохождения обучения по управлению персоналом, было отмечено следующее: руководители возрастом старше 50 лет и руководители, проработавшие в должности более 10 лет, говорят о существовании в учреждении документа, описывающего стратегию управления персоналом.

Оплата труда осуществляется на основе восемнадцатиразрядной единой тарифной сетки. Действующим в учреждении положении о доплатах и надбавках предусмотрены доплаты за выслугу лет, за работу во вредных условиях труда, а также надбавки стимулирующего характера – за применение в работе достижений науки и передовых методов труда, за высокие достижения в работе, выполнение особо важных срочных работ, а так же за напряженность в работе. Премирование осуществляется из внебюджетных средств.

В учреждении не существует структурированной базы данных на кандидатов, не существует системы оценки при подборе персонала, подбор кадров осуществляется на основании хаотичной беседы при личном контакте с начальником отдела кадров. В большинстве случаев используется одноуровневый отбор кандидатов – беседа с начальником отдела кадров.

Прием персонала ограничивается заполнением необходимой документации и знакомством нового сотрудника с его непосредственным руководителем.

Процесс адаптации новых сотрудников в учреждении протекает вне зоны регулируемых процессов. Помощь в адаптации новичку со стороны руководства ограничивается рассказом о выполнении им требуемых функций, всю остальную информацию новый сотрудник вынужден добывать самостоятельно посредством обращения к своим коллегам. Ни какого контроля за данным процессом и его результатами в учреждении не ведется.

Что касается службы управления персоналом, то в настоящее время происходит ее формирование. Служба состоит из одного человека – менеджера по управлению персоналом.

Таким образом, в результате проведенного автором анализа структуры и системы управления персонам ОАО «РУСЬ» были выявлены следующие тенденции:

- структура управления учреждением имеет линейно-функциональное строение;

- в учреждении отсутствуют четко сформулированные стратегия развития всей организации, стратегия управления персоналом в частности;

- отсутствие документальных носителей, закрепляющих технологии по управлению персоналом;

- присутствует огромное желание руководителя учреждения добиться построения эффективной системы управления персоналом;

- присутствует непонимание ряда руководителей в необходимости изменения процесса работы с персоналом;

- существует ряд положительных моментов в сфере работы с персоналом: хорошо поставленная работа по аттестации кадров, повышению квалификации, обучению.

## 2.3. Характеристика персонала

В современной эффективно функционирующей организации занятие руководящего поста происходит по праву компетентности и принятого в организации порядка. Компетентность руководителя определяется, в первую очередь, эффективностью принимаемых им решений и умением принятое решение реализовать.

Деятельность современной организации отличает наличие сравнительно большого числа специалистов, не являющихся даже руководителями, которым в силу делегированных им полномочий в организации необходимо принимать важные для организации решения.

Коллективная работа и рациональность, в основе которых профессиональное управленческое решение, стали стержнем организационной культуры современной фирмы.

Изменения в структуре организации происходят достаточно часто и осуществляются в связи с интенсивным ростом общества. Например, последние

Основная же роль руководства организации в том, чтобы обеспечить деятельность подразделений, работающих с потребителем непосредственно. Коллектив состоит из 300 человек.

Директор Компании осуществляет следующие полномочия по руководству деятельностью:

- совершает любые сделки, в том числе заключает договоры купли-продажи, мены, аренды.

- издает приказы о назначении на должности работников компании, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания, заключает трудовые договоры (контракты) с работниками;

- представляет интересы компании в суде, арбитражном суде, иных государственных органах и прочих организациях;

- распоряжается денежными средствами компании;

- осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным законам.

При изучении организационной структуры компании «РУСЬ» был определен ряд недостатков существующей структуры, мешающих эффективному функционированию. Недостатки определены исходя из наблюдения функций, выполняемых сотрудниками:

- неудобства, доставляемые поставщикам продукции, вынужденным тратить значительно больше времени на согласование условий договоров. Из-за несвоевременной доставки к специалистам подразделений согласованных уведомлений об изменении цен, возникают недопоставки, простои автотранспорта при разгрузке, полный отказ от приемки товаров по измененным ценам, вследствие чего возникают: рекламации поставщиков; отсутствие товаров на складе и в торговом зале, неудовлетворенный спрос покупателей, потеря товарооборота.

Практически ни один документ, даже не требующий личного участия высшего менеджмента в виду невысокой значимости, как правило, не проходит мимо директора. Таким образом, если принять во внимание тот факт, что заместители генерального директора занимаются преимущественно общим стратегическим развитием организации, то текущее управление возлагается непосредственно на самого директора.

Несомненно, подобная централизация вызвана суровой необходимостью в тотальном контроле, но её целесообразность и, главное, результативность в дальнейшем сомнительны.

Современные условия хозяйствования вынуждают, руководителей относится к своим подчинённым с большим доверием, чтобы не сковать инициативу, дать движение новым идеям. Особенно это касается молодых кадров, у которых мышление несколько отличается от людей более старшего поколения, и оказанное им доверие, делегированные полномочия и ответственность могут дать гораздо больший эффект нежели тотальный контроль со стороны более опытного руководителя, который, как правило, вынужден заниматься преимущественно рутинной работой.

В соответствии со спецификой организации наиболее приемлемым типом организационной структуры будет, является дивизиональный тип управления, так как он обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейно-функциональной.

На данном этапе существования компании, руководством выбрана политика по сокращению руководителей среднего звена и изменению структуры организации. Важнейшим условием эффективного труда является отбор работников с точки зрения профессиональной подготовки, личностных качеств, ценностных установок. В систему отбора персонала на данном предприятии входят (рис. 4):

Использование при приеме на работу системы заявок и рекомендаций

Собеседование при приеме на работу

Оценка семейного положения, рекомендаций и отзывов

Наличие испытательного срока (обычно 1 месяц) с подведением итогов его прохождения

Рис. 4. Система отбора персонала компании «РУСЬ»

Сочетание материального и морального стимулирования ведет к активизации трудовой деятельности сотрудников для достижения общественного признания и уважения.

В организации обеспечивается социальная защита сотрудников, предоставляется «полный социальный пакет»: оплачиваемый очередной отпуск, отчисления в фонд социального страхования и фонд медицинского страхования, что дает право сотрудникам на оплату больничного листа и начисление трудовой пенсии.

С работниками не заключался Коллективный договор, а социальные гарантии предоставляются и выполняются не под контролем Профсоюзного комитета, а по инициативе директора.

Всем сотрудникам организации к «Дню защитника отечества», «Международному женскому дню» и «Новому году» дарят подарочные наборы и новогодние сладкие наборы для детей сотрудников. Каждого сотрудника поздравляют с «Днем Рождения».

Таким образом, проанализировав систему управления персоналом компании «РУСЬ», можно сделать следующие выводы:

Анализ деятельности компании «РУСЬ», позволяет дать ей следующую оценку:

1) Предприятие осуществляет разработку – проектов.

2) Деятельность компании «РУСЬ» характеризуется высокой зависимостью бизнеса от основных конкурентов.

3) По результатам SWOT – анализа решающими факторами успеха организации на рынке будут: повышение динамичной системы управления и маркетинга, привлечение квалифицированного персонала, повышение качества предлагаемой продукции, совершенствование имиджа организации, постоянное совершенствование продукции, увеличение номенклатуры продукции.

4) Анализ кадрового состава компании «РУСЬ» свидетельствует, что персонал предприятия не достаточно квалифицирован.

5) Анализ системы отбора персонала показал, что организация использует при приеме на работу систему заявок и рекомендации, проводит собеседование и т.д., что позволяет ей привлекать в организацию молодой квалификационный персонал.

В связи с тем, что, анализируя систему управления персоналом организации компании «РУСЬ» видно, что она далека от совершенства, не удовлетворяет потребности предприятия. Для этого необходимо провести некоторые изменения.

В каждой организации существует большое разнообразие процессов, объектов, которые требуют логического и эффективного управления. Персонал организации не является исключением. В настоящее время все больше, и больше руководителей организации и их коллективов приходят к мысли о важности и необходимости управления персоналом как единым целым, учитывая все характеристики данного объекта управления. Персонал любой организации представляет собой совокупность сотрудников, помещенных в определенные производственно-хозяйственные условия для достижения каких либо результатов и целей.

Рассматривая персонал как единое целое нельзя забывать об индивидуальных характеристиках каждого члена коллектива. Попадая в коллектив, человек приносит в него свои ценности, убеждения, способности, но при этом коллектив в целом также оказывает влияние на каждого сотрудника в отдельности, при этом формируются единые коллективные характеристики персонала учреждения. Самое главное при формировании и привнесении в организацию новых разработок и новых идей необходимо очень четко знать и оценивать те характеристики, которыми обладает персонал организации: возраст коллектива, ценности, отношение к труду, организационная культура, целеустремленность, мотивационные характеристики персонала, профессиональные и социально-демографические характеристики сотрудников.

В данной работе одним из первых этапов был сбор и анализ информации о персонале учреждения, в структуре которого планируется построение действенной системы управления персоналом. На первоначальном этапе работы в ОАО «РУСЬ» было организовано несколько направлений деятельности по работе с персоналом и сбору, анализу информации об организации в целом и ее коллективе:

- была разработана и реализуется в настоящее время программа обучения руководящего состава и его резерва основам управления персоналом;

- проводился кадровый аудит;

- было разработано и проведено исследование, в виде анкетирования персонала;

- проводился опрос экспертов;

- было проведено исследование в области изучении корпоративной культуры учреждения.

В итоге проведенных работ (Приложение 2) были получены следующие результаты, характеризующие персонал организации.

Основными признаки персонала являются:

1) Наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которое оформляется трудовым договором.

2) Обладание определенными качественными характеристиками (профессий, специальностью, компетенцией, квалификацией) наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или на рабочем месте.

3) Целенаправленная деятельность персонала, т.е. обеспечение достижения цели организации путем установления адекватным их целям одного работника и создание условия для их эффективной реализации.

Основными признаками структурирования организации персонала выступают:

1) Признак участия в производственном или управленческом процессе.

Доля руководящего состава равна 13%, и генеральный директор вполне справляется с таким количеством работников. Также немаловажное значение в управленческом процессе имеют специалисты (32%), которые координируют деятельность своих подчиненных. Рабочие (30%) задействованы в производственном процессе, выполняют работу, связанную с хозяйственной частью.

2) Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации, необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

29% персонала составляют сотрудники, не имеющие специальных навыков в торговом деле.

Высшее профессиональное образование имеется у 33% персонала, и все принимают участие в управленческом процессе.

Остальные сотрудники выполняют трудовую деятельность на основе приобретенных навыков, со средне профессиональным образованием 21%.

Сотрудники с начально-профессиональным образованием составили 17%.

Анализируя квалификационную структуру персонала, делаем вывод о том, что 46% сотрудников не имеют специального образования, это почти половина штата организации.

Отсюда возникает потребность в обучении некоторых специалистов.



Рис. 2. Квалификационная структура персонала компании «РУСЬ», %

3) Половозрастная структура персонала организации по полу и возрасту.

В организации большую часть персонала 60% составляют молодые специалисты.

Это говорит о том, что на предприятии приветствуются инициатива и новые идеи, которые привносит молодежь.

А также оказывается помощь молодым специалистам в трудоустройстве и получении опыта для дальнейшего продвижения карьерного роста.

Руководители, специалисты, а также служащие, относящиеся к категории опытных работников, составляют 38% и занимают руководящие должности.

Соотношение мужчин и женщин в структуре персонала компании «РУСЬ» представлено на рисунке 3.

 

Рис. 3 Соотношение мужчин и женщин в структуре персонала компании «РУСЬ» %

В организации «РУСЬ» большую часть персонала составляют мужчины – 63%, а женщины - 37%.

Управление персоналом опирается на анализ содержания труда, способствующим правильным оценкам производственных и деловых качеств работника, организации труда, его оплаты, а также планируемой структуры и качество рабочей силы, необходимой предприятию.

При анализе персонала в зависимости от стажа работы в данной организации, получили следующие результаты. Основная масса сотрудников работает в данной организации более десяти лет, это вызвано рядом причин:

- во-первых, территориальное расположение ОАО «РУСЬ», привело к тому, что она стала в определенном смысле монополистом, на довольно большой территории, в области спроса на труд;

- во-вторых, отсутствие у людей, получивших образование, возможности выбора сферы приложения своего труда;

- в-третьих, личностные и деловые характеристики руководства учреждения.

Если обратить внимание на рис.2., то увидим, что стаж в учреждении и стаж работы в данной должности практически совпадают, это говорит о том, что в силу специфики медицинского труда, происходит закрепление работников в должностной иерархии.

Распределение на вопрос: «Стаж работы в нынешней должности?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| менее 1 года; | 1 | 2,94% |
| от 1 до 3 лет; | 7 | 20,59% |
| от 3 до 5 лет; | 3 | 8,82% |
| от 5 до 10 лет; | 6 | 17,65% |
| 10 лет и более. | 17 | 50,00% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Рис. 2. Соотношение стажа работы в ОАО «РУСЬ» и стажа работы в нынешней должности.

Высвобождение персонала осуществляется в основном по причине низкой оплаты труда, при этом руководство всячески пытается удержать высококвалифицированный персонал: увеличение оплаты труда за счет внебюджетных средств, обучение, переподготовка, повышение квалификации за счет работодателя, создание благоприятных условий труда и так далее.

При рассмотрении персонала организации в разрезе имеющегося у сотрудников образования получили следующие результаты (см. рис.3.)



Рис.3. Структура персонала учреждения в зависимости от образования.

Сотрудники, имеющие высшее образование составили 15,1%, при этом сотрудники со средне специальным образованием составили 63,7%. Данные показатели, прежде всего, связаны со строгой иерархией в структуре организации.

Управляя персоналом, субъект должен знать основные ценности коллектива и мотивы деятельности сотрудников организации, с целью более эффективного выбора тех или иных методов воздействия на объект управления.

В процессе исследования респондентам был задан вопрос: «Оцените, что на Ваш взгляд, является главным в трудовой деятельности» и было предложено определить важность от 1 до 14 по мере убывания важности варианта ответа. В результате анализа полученной информации были разработаны мотивационные ядра всего коллектива организации и отдельных категорий работников.

Рис.4. Мотивационная структура персонала учреждения.

На рис.4. представлена общая мотивационная структура персонала организации. Анализируя данную мотивационную структуру можно сказать следующее:

- наибольшее значение для персонала организации имеют условия труда, в которых они работают;

- мотивы, имеющие для коллектива организации наибольшую ценность, связаны, в основном, с реализацией себя в профессии при нормальных условиях труда и отношениях в коллективе;

- материальное вознаграждение появляется только в следующем секторе структуры это связано в основном с ограниченностью средств поступающих из бюджета, при достижении определенных трудовых показателей сотрудник понимает, что больше средств, чем выделено из бюджета, он получить не сможет, небольшая корректировка этих средств возможна из собственного бюджета учреждения;

- в самом последнем секторе структуры появляется престиж профессии и престиж рабочего места, это можно объяснить отсутствием стабильного финансирования отрасли вообще и каждого учреждения в частности, также объясняется тяжестью и опасностью труда некоторых должностей.

Для того чтобы рассмотреть основные ценности сотрудников учреждения, респондентам был задан вопрос со следующей формулировкой: «Что представляет для Вас наибольшую ценность в жизни?», ответы предлагалось проранжировать по степени убывания важности от 1 до 13. В результате анализа были получены следующие результаты. На рис.5. представлен график, по оси oy которого отложена степень важности показателя от 1- самое важное, до 13 – не важное. В процессе анализа было выделено пять кластеров (групп), ценности которых отличались друг от друга по степени значимости. В итоге группа из 29% респондентов характеризует все перечисленные ценности как важные для себя, при этом понижает ценность власти.

Рис.5. Ценности сотрудников учреждения

Группа, составившая 20,5%, характеризует важность таких ценностей как здоровье, счастливая семейная жизнь, при этом для данной группы неважны такие ценности как удовольствие и досуг, власть, статус.

В процессе изучения персонала организации была рассмотрена удовлетворенность сотрудников определенным характеристикам работы, при этом вопрос формулировался следующим образом: «На сколько Вас удовлетворяют следующие характеристики работы», в процессе анализа были получены следующие результаты. На рис.6. приведен график, по оси оу которого отложена степень удовлетворения теми или иными характеристиками работ 1 – не удовлетворяют, 2 – частично удовлетворяют, 3 – удовлетворяют. Было выделено три кластера (группы), наиболее четко характеризующие отношение коллектива к характеристикам работы.

Рис.6. Удовлетворенность персонала учреждения к характеристикам работы.

При этом кластер, который составил 44,1% респондентов, говорит о том, что устраивают такие характеристики как карьерный рост, система повышения квалификации, аттестация и оценка персонала, к характеристикам, которые менее устраивают данную группы относятся размер заработной платы, обеспеченность, оборудованием, специальные программы. Группу, которая составила 10,3% респондентов, практически устраивают такие характеристики работы как взаимоотношения в коллективе и режим работы, менее всего устраивают размер заработной платы, возможность самореализации, обеспеченность оборудованием и возможность инициативы. Группу из 13,2% респондентов практически не устраивают такие характеристики как карьерный рост, размер заработной платы, специальные программы и обеспеченность оборудованием.

Интересен тот факт, что в целом коллектив ориентируется в жизни на достижение успеха (70% респондентов), нежели на избежание неудач (30% респондентов) (см. приложение 3).

Обратимся теперь к рассмотрению социально - психологического климата коллектива ОАО «РУСЬ».

Большинство респондентов (около 72%) всегда радуются успехам ОАО «РУСЬ», так как для них очень приятно, когда организация, в которой они работают, процветает, но интересен тот факт, что только 5,9% считает эти успехи своими личными. Работник не рассматривает себя как часть организации, как участника процесса достижения этого успеха (см. приложение 11).

Если проанализировать ответы на вопрос, считают ли сотрудники ОАО «РУСЬ» свой коллектив дружным, в целом по всей организации наблюдается благоприятная картина. Но если посмотреть по категориям, то здесь мы можем найти существенные различия (см.рис.7.). Например, все категории персонала, за исключением руководителей, находят свой коллектив «в основном» дружным. Если рассматривать свойства, характерные для здорового социально-психологического климата, такие как жизнерадостное настроение, сплоченность, сотрудничество и другие, то в коллективе руководителей медицинского профиля большинство из них проявляется редко. У руководителей интересно то, что они очень редко прислушиваются и уважают чужое мнение (здесь коэффициент очень близок к 1). Хотя никто из респондентов не отметил негативного отношения руководства к своим подчиненным. Наиболее часто встречаются добросовестное отношение к работе, сотрудничество и любовь к специальности.

Рис.7. Степень дружелюбия в коллективе в зависимости от категории персонала.

Чтобы наиболее полно охарактеризовать социально-психологический коллектив персонала ОАО «РУСЬ», обратимся к вопросу «Как они сами могут определить свои взаимоотношения в коллективе?».

Большинство опрошенных (28,8%) определяют свой коллектив как «Мерцающий маяк», т.е. в нем идет распределение ролей между людьми, происходит принятие целей и ценностей коллектива. Интересен тот факт, что у Рук-лей 26,1% человек отдают предпочтение варианту «пауки в банке», ситуация, когда людей в коллектив уже ничего не объединяет, общение практически отсутствует. Это говорит о том, что руководители практически не общаются как между собой, так и со своими подчиненными, то есть отсутствует обратная связь «руководитель-подчиненный» (см. приложение 3).



Рис.8. Оценка респондентами своего коллектива

Таким образом, в целом по ОАО «РУСЬ» социально-психологический климат можно охарактеризовать как колеблющийся. То есть в одних коллективах по всем характеристикам его можно определить как вполне благоприятный. Например, в рядах немедицинского персонала. Однако руководители и врачи оценивают свой коллектив как не совсем благоприятный.

Таблица 6.

Распределение ответов на вопрос: “Как Вы относитесь к нововведениям в управлении?”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Варианты ответов | Количество человек | В процентах от общего числа опрошенных |
| Готов к нововведениям полностью | 46 | 42,20 |
| Адаптируюсь к ним, но постепенно | 54 | 49,54 |
| Тяжело переживаю какие-либо перемены | 9 | 8,26 |
| Считаю изменения лишними | 0 | 0,00 |
| Всего | 109 | 100,00 |

В табл.6. представлена информация о готовности персонала учреждения к изменениям в области управления, в целом результаты являются положительными, так как почти половина респондентов ответила, что готова к изменениям и 49,54% опрошенных ответили, что адаптируются к изменениям, но для этого им нужно время.

Представленные выше характеристики персонала учреждения здравоохранения составляют лишь определенную часть полной совокупности характеристик, которые несут в себе сотрудники организации, процесс изучения не является обособленным во времени процессом, это долговременные и периодически проводимые операции. Но необходимость знаний о персонале настолько велика, что невозможно сделать не единого шага в сторону принятия решения в области управления персоналом без элементарных знаний о ценностях, мотивах, убеждениях, интересах сотрудников. Полученные в ходе проведенных исследований результаты будут служит определенным фундаментом при поэтапном построении системы управления персоналом.

Таким образом, мы рассмотрели особенности и характерные черты персонала учреждения здравоохранения:

в организации работает подавляющее большинство женщин из чего можно предположить, что основными ценностями для них будут являться счастливая семейная жизнь и воспитание детей;

средний возраст специалистов примерно сорок лет, в этом возрасте люди достаточно мобильны, легко относятся к нововведениям, способны к обучению, что существенно облегчает внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом;

стабильность коллектива, специалисты долгое время работающие вместе имеют общие цели и ценности;

руководство учреждения всячески способствует закреплению персонала в ОАО «РУСЬ»

в учреждении большое внимание уделяется не только профессиональному обучению специалистов, но и обучению руководителей разных уровней в области управления персоналом, что говорит о стремлении руководства повысить уровень компетентности руководящего звена;

у руководителей учреждения не хватает элементарных знаний в области управления организацией и управления персоналом;

существует непонимание со стороны персонала учреждения в необходимости совершенствования технологий управления персоналом и построения системы управления персоналом

## Глава 3. Основные направления совершенствования управления персоналом в корпорации ОАО «РУСЬ»

## 3.1. Направления совершенствования системы управления персоналом

В условиях рыночной экономики происходит постоянное совершенствование выпускаемой продукции. Поэтому необходимо постоянно отслеживать используемые в производстве технологии, обеспечивать совершенствование их уровня, вводя новые элементы, используя патенты, лицензии, ноу – хау.

Кадры являются неотъемлемой составляющей частью любой организации. Они производят продукцию, осуществляют деятельность основных функциональных подразделений, определяют внутреннюю культуру организации. Эффективная кадровая политика во многом определят эффективное функционирование организации.

Организационная культура во многом инициируется менеджерами и оказывает существенное влияние на производственную деятельность, межличностные взаимоотношения, климат внутри организации [40]

В связи с тем, что система управления персоналом организации «РУСЬ» далека от совершенства, необходимо провести некоторые изменения.

Мероприятия, связанные с совершенствованием новой системы управления персоналом компании «РУСЬ», можно представить в следующей последовательности:

- совершенствование системы управления персоналом;

- разработка системы быстрой адаптации и обучения персонала компании «РУСЬ»;

- разработка социальной программы компании «РУСЬ».

Построение системы управления персоналом в организации – важный и сложный процесс. При ее формировании необходимо учитывать особенности организации. Среди важнейших факторов влияния на выбор модели управления персоналом в организации значится ее размер. Чем крупнее компания, тем больше задачи и ресурсы, но при этом повышается и уровень ответственности.

Как правило, в рамках организации создается общая политика и методология, а также типовые регламенты по основным кадровым процессам. Затем на уровне внутренних подразделений на основе типовых регламентов формализуются все кадровые функции. Пример классификации регламентов для управления персоналом в организации изображен на рис. 5.

Рис. 5. Предлагаемая классификация регламентов по управлению персоналом компании «РУСЬ»

Подбор, прием, перевод, увольнение работников

Формирование организационных структур

Комплексная система мотивации

Оценка результатов

работы

Социальная поддержка персонала

Обучение и развитие сотрудников

Работа с кадровым резервом

Политика

по управлению персоналом

Рисунок 5 представляет классификацию регламентов по управлению персоналом. Служба управления персоналом проводит анализ регламента и оценивает степень совершенствования, разрабатывает программу для достижения высокого уровня управления кадровым движением.

Управление персоналом (кадровый менеджмент) – это одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.

Отдел развития персонала (ОРП) – специалисты, призванные эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной стратегии организации. Наличие данного отдела в компании обеспечивает системный подход к управлению персоналом.

Для становления отдела развития персонала необходимо определить:

1. Объем планируемой работы для ОРП;

2. Количественный состав ОРП;

3. Функциональные обязанности менеджеров ОРП;

4. Требования к кандидату на вакансию менеджера по развитию персонала ОРП:

- возраст;

- образование;

- опыт работы;

- знания, умения и навыки;

- профессионально – важные качества.

5. Подбор специалиста ОРП.

Одним из основных факторов формирования структуры и набора процедур, выполняемых службой персонала, является направление деятельности компании. Обычно это следующие общепринятые процедуры:

- подбор и отбор специалистов,

- адаптация,

- аттестация,

- обучение, кадровое делопроизводство,

-мероприятия по формированию корпоративной культуры (стиль менеджмента, корпоративные праздники, фирменные знаки отличия,

фирменная одежда и т.д., то есть система ценностей и взаимоотношений, принятых в компании).

К функциям отдела развития персонала также относятся:

- постоянная оценка уровня развития организации;

- оценка социальной напряженности, комфортности проводимых изменений;

- состояние и эффективность внутрифирменных систем в области управления персоналом.

Создание системы развития персонала компании «РУСЬ». В настоящее время в Омске на рынке труда высококвалифицированный торговый персонал является высоко дефицитным ресурсом. Вследствие этого,

квалифицированные работники, как правило, уже трудоустроены и стремятся улучшить свое положение на рынке труда (найти более престижную компанию, высокую зарплату, подходящие условия труда и т.д.). Это в свою очередь рождает непостоянство, «текучесть» кадрового состава. Таким образом, рынок труда очень неустойчив и непостоянство кадрового состава – явление с точки зрения статистики объективное. В такой ситуации компании используют различные подходы к обеспечению себя исполнительными кадрами:

- удержание работающих консультантов;

- переманивание хороших специалистов из других компаний;

- создание собственной системы подготовки квалифицированных кадров;

- принятие ситуации непостоянства персонала как объективной реальности и построение системы быстрого обучения и введения в должность новых сотрудников.

Делать ставку на удержание большого массива персонала нижнего уровня можно, когда сформулированы основные рычаги корпоративной культуры:

- разделяемые сотрудниками принципы работы компании;

- совместно сформированные традиции;

- семейная преемственность;

- приверженность персонала своему предприятию и др.

На этапе становления корпоративной культуры, рационально делать ставку на удержание ключевых позиций штатного расписания – руководителей структурных единиц (директоров, управляющих подразделений и т.д.) и создание отдела развития персонала (ОРП). Они получают целевую задачу по организации деятельности подчиненных. Тем самым штат исполнителей низшего уровня попадает в систему «конвейера»: рис. 6.

Качественный быстрый поиск

Эффективный найм

Быстрое обучение

Контроль степени обучения

Основная деятельность в режиме контролинга

Рис. 6. Этапы подбора персонала

Такой режим позволяет эффективно использовать ситуацию непостоянства кадрового состава, объективно сложившуюся сейчас на рынке.

При этом необходимо уделить внимание четкой регламентации и контролю качества деятельности руководителей структурных подразделений, так как от них всецело может зависеть качество работы каждого подчиненного и всего подразделения в целом.

Можно предложить для достижения цели работы поставить и решить комплекс следующих задач:

1) разработать Положение об ОРП;

2) подобрать персонал в ОРП;

3) разработать и внедрить систему быстрой адаптации и обучения персонала;

4) отработать механизмы внедрения и функционирования системы развития персонала (взаимодействие всех заинтересованных должностных лиц и структур, внутренний документооборот, систему обучения сотрудников разного уровня (руководителей и персонал и т.д.) Приложение 1.

Объективные и субъективные барьеры на пути внедрения данного мероприятия и способы их минимизации.

Данное мероприятие предполагает введение новой структуры отдела развития персонала, сотрудников предприятия. Например:

- изменение критериев оценки качества деятельности;

- изменение функционала некоторых категорий сотрудников;

- изменение временных режимов работы;

- изменение штатного расписания в связи с введением ОРП;

- изменение способов оценки персонала (предполагается регулярное скрытое тестирование сотрудников для анализа качества работы с клиентами) и т.д.

Создания системы отдела развития персонала компании «РУСЬ», включают следующие этапы:

1) Подготовительный этап:

- разработка положения об отделе развития персонала (ОРП);

- составление плана реализации проекта по развитию персонала компании «РУСЬ».

2) Подбор персонала в ОРП:

- подбор начальника ОРП высокой квалификации;

- подбор персонала ОРП;

3) Разработать и внедрить систему быстрой адаптации и обучения персонала.

Программа может включать следующее:

1) Еженедельные семинары – тренинги по технологии.

2) Отработка полученных знаний на тренинге в режиме основной деятельности в организации под руководством наставника (возможно выделение «учебной площадки» на базе нескольких отделов).

3) Консультации наставников по методическим вопросам сопровождения данного нового сотрудника (по мере необходимости).

4) Процедура деловой оценки работника по итогам прохождения испытательного срока и обучения (присутствие наставника и директора организации, где будет работать специалист (обязательно!); этим обеспечивается преемственность требований).

5) Организация системы контроля качества работы данного сотрудника в режиме основной деятельности.

4) Отработать механизмы внедрения и функционирования системы развития персонала (взаимодействие всех заинтересованных должностных лиц и структур, внутренний документооборот, систему обучения сотрудников разного уровня (руководителей и сотрудников) и т.д.

Эффективность внедрения отдела управления и развития персонала. Создание централизованного отдела управления и развития персонала. Основными функциями становятся:

- разработка стратегии управления персоналом;

- анализ кадрового потенциала;

- анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы;

- планирование кадров;

- взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами предприятие;

- оценка кандидатов на вакантную должность;

- текущая периодическая оценка кадров.

Отдел возглавляет начальник отдела управления и развития персонала, который подчиняется непосредственно генеральному директору. Начальник отдела управления и развития персонала непосредственно несет ответственность за организацию обучения сотрудников, организацию ведения кадрового делопроизводства и комплектацию штатов Централизованных отделов. В непосредственном подчинении начальника отдела управления и развития персонала находится инспектор по кадрам, работающим в области ведения кадрового делопроизводства. Оперативную работу с кадрами выполняют менеджеры по персоналу на местах. Их основные функции:

- профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников;

- работа с кадровым резервом;

- планирование и контроль деловой карьеры;

- использование средств морального поощрения;

- управление трудовой мотивацией.

## 3.2. Формирование трудовой адаптации и обучения персонала компании «РУСЬ»

Занимаясь организацией и проведением обучающих программ, на переговорах часто упоминалось, что целью проведения обучения компания видит повышение объема продаж. О новой организации работы необходимо заботиться еще до обучения. Будет очень неплохо, если сотрудники сами задумаются о тех условиях, которые будут им необходимы, и примут участие в их обсуждении. Так они станут более осознанно подходить к получению и реализации новых знаний. Влияние обучения на изменение показателей деятельности предприятия представлено на рис. 7.

На рисунке 7 представлена схема влияния обучения на изменения показателей деятельности предприятия, основные моменты которого заключаются в следующем:

Рис. 7. Влияние обучения на изменение показателей деятельности предприятия

Способности людей

Качество обучения

Поддержка тренинга со стороны руководства

Технология

Новые навыки персонала

Организация работы

Повышение эффективности труда

Улучшение показателей деятельности предприятия

Внешняя среда

Способности людей – это уровень интеллекта, уровень образования, личностные особенности в восприятии информации.

Качество тренинга – это:

- качество анализа потребности в обучении и качество. Отчета по результатам проведения тренинга;

- степень соответствия личных и профессиональных качеств тренера предъявляемым требованиям;

- методы и инструменты обучения, организация работы.

Поддержка тренинга со стороны руководства – это степень доверия к эффективности обучения, которую демонстрирует руководитель компании (руководитель компании не всегда является заказчиком тренинга, и интересы

заказчика тренинга, например HR- менеджера, часто выступающего адвокатом изменений, не всегда совпадают с интересами руководителя компании).

Технологии – это процедуры или последовательность действий при осуществлении процессов. Новые навыки персонала – это знания персонала, полученные во время обучения, трансформированные в навык при помощи контроля и мотивации (контроль и мотивация – функции руководителей компании). Организация работы – это качество управления. Приведенная схема еще раз свидетельствует, что не существует прямой корреляции между проведенным тренингом и изменением количественных показателей компании. Достижение четвертого и пятого уровней – изменение результатов деятельности компании и возврат от инвестиций, затраченных компанией на обучение, не зависят напрямую от качества обучения, а зависят от качества управления компанией менеджерами высшего среднего звена. Можно сказать о том, что влияние качества обучения на показатели деятельности компании зависит от следующих факторов:

- успешность применения сотрудниками полученных знаний и навыков;

- наличие условий работы, необходимых для этого;

- организационная культура благоприятствующая применению новых стандартов работы;

- качество управления.

Программа быстрой адаптации и обучения персонала компании «РУСЬ» представлена на рис. 8.

Программа быстрой адаптации и обучения персонала (менеджеров) компании «РУСЬ» по предлагаемой программе выглядит следующим образом:

Рис. 8. Программа быстрой адаптации и обучения персонала

Программа быстрой адаптации и обучения персонала

компании «РУСЬ»

I этап. Составление тематики тренингов на основании реальных проблем

1.1 Тематика основных тренингов и семинаров для обучения консультантов:

 - эффективные продажи, в том числе с VIP клиентами;

 - технология продаж;

 - установление контакта и выявление потребности клиента

II этап. Проведение тренинга или семинара

2.1 Разработка вариантов проведения тренинга:

 Вариант 1. Консультанты проходят тренинг на базе выставки в течении 8-9 часов (1 день) группа не более 10 человек.

 Вариант 2. Консультантам каждого магазина в течении 1-2 часов за 1-2 дня дается материал + раздаточные пособия.

 Вариант 3. От выставки определяются наиболее обучаемые консультанты (всего не более 15 человек), проходят тренинг. Затем проводят мастер – класс для консультантов (на утренних приветствиях или в другое время)

III этап. Составление порядка оценки эффективности обучения.

3.1 Выбор методов оценки эффективности обучения:

 - диалоги консультанта и покупателей;

 - тесты;

 - анкеты.

1) Постоянно действующий обучающий семинар «Технология продаж».

Предлагается: проводить занятия один раз в неделю по 4 часа. Программа будет построена таким образом, чтобы за 4 недели прошел полный цикл тренинга. Каждый из работающих менеджеров может посетить необходимую часть для себя часть занятий.

2) Постоянно действующий консультативный семинар для директоров (1 раз в месяц). Анализ трудностей, с которыми сталкиваются управленцы в процессе внедрения данной системы качества обслуживания.

3) Мониторинг качества обслуживания как выставок в целом, так и менеджеров. Объемы, периодичность, форматы отчетов подлежат согласованию.

4) Описание всех процедур данной работы в виде:

а) планов (мероприятии, сроки, периодичность, ответственные, способы отчета и контроля);

б) технологических карт (методика выполнения данного вида работ).

Проект обучения представляет собой целостную программу развития персонала. Выбор исполнителей определяется руководством компании «РУСЬ».

Оценка эффективности проведенного обучения. В процессе обучения существует несколько моментов, в которые возможно проведение процедур оценивания. Надо отметить, что выбор времени оценки может влиять на конечный результат обучения. Методы оценки эффективности представлены в табл. 1.

Таблица 1

Методы оценки эффективности обучения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень оценки | Способы и методы оценки | Тип результата |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Уровень реакции | 1. Оценочная анкета в конце тренинга2. Опросы участников тренинга, сделанные руководством компании | Мнение участников: понравилось или нет, позитивный настрой, готовность применять полученные знания, повышение сплоченности команды |
| 2. Уровень усвоенных знаний и навыков | 1. Экзамены, тесты2. Цифровые замеры (результаты предтренинговой анкеты сравниваются с результатами после тренинговой анкеты) | - Получение конкретных знаний- Повышение профессиональной мотивации- Преодоление устойчивых стереотипов мышления |
| 3. Уровень изменения поведения | 1. Включенное наблюдение за работой сотрудника, прошедшего обучение, на рабочем месте2. Сбор материала для аттестации, содержащего описание примеров эффективного и неэффективного поведения при исполнении должностных обязанностей3. Проведение специализированных интервью4. Оценка методом «360 градусов» | Системное применение полученных на тренинге знаний на рабочем месте |
| 4. Уровень эффекта  | Изменение качественных показателей:- возросшая степень удовлетворенности клиентов- известность компании- улучшение психологического климата- уменьшение текучести кадровИзменение количественных показателей:- объема продаж- нормы прибыли- коэффициента рентабельности  | - Изучение удовлетворенности клиентов с помощью Анкеты клиента- Заказное исследование об имидже компании- Личные наблюдения руководства компании- Отслеживание процента текучести кадров- Расчет экономических показателей  |
| 5. Уровень возврата инвестиций | Здесь необходим расчет финансовых коэффициентов, таких как:- Отношение расходов на обучение к общим расходам- Расходы на обучение одного работника- Доход в расчете на одного работника за год | Возврат инвестиций в обучение  |

Можно провести оценку перед началом программы обучения. Это позволит определить исходный уровень знаний и имеющихся навыков сотрудников. Подобный анализ дает тренерам соотнести желаемое видение руководства компании с имеющимися возможностями и подготовить упражнения, более адаптированные к уровню участников и достижению компанией поставленных целей на обучение.

Возможно проведение оценки в последний день тренинга. Это поможет участникам осознать то, чему они научились, и проанализировать применимость этих знаний в компании.

Проведение оценки через некоторое время после проведения обучающих интервенций. Вот тогда узнаем, какое же влияние на эффективность деятельности фирмы оказало проведенное обучение – то есть, существует ли практическое применение полученных знаний.

## 3.3 Разработка социальной программы компании «РУСЬ»

Социальная программа разработана для мотивации сотрудников организации с целью улучшения социального положения работников, а также для эффективности управления персоналом, представлена в табл. 2.

Таблица 2

Социальная программа компании «РУСЬ»

|  |
| --- |
| Система мотивации сотрудников |
| 1. Предоставление всех сотрудникам бесплатной медицинской страховки 2. Организация ежегодного бесплатного медосмотра3. Возможность выступления торгового предприятия в качестве поручителя по крупным кредитам для работников, которые берут в банках (трудовой стаж от 1-3 лет)4. Выдача крупных ссуд работникам на несколько лет (3-5 лет) 5. Поздравления с Днем рождения (список именинников на информационном стенде, подарок, поздравления от одного топ - менеджеров)6. Доска почета – имена сотрудников, достигших успехов, положительные отзывы о компании 7. «Легенды компании» - сотрудники давно работающие, которые внесли вклад в становление и развитие, все должны знать об этом8. Разработка системы адаптации нового работника в компании (предоставление наставника) 9. Включение сотрудников в процесс принятия решения ( опрос мнения по определенным вопросам важным для фирмы, анкетирование), знакомство персонала с планами компании на длительный период времени (1 год и т.п.)10. Похвала сотрудников на общих собраниях 11. Организация корпоративных праздников (Новый год, День основания компании)12. Участие всей компании в спортивных праздниках (Сибмарафон и т.п.)13. Внутрифирменное обучение14. Бесплатное питание15. Бесплатные проездные билеты16. Улучшение условий труда (компьютеры, обновление программного обеспечения, кондиционеры)17. Обучение за счет компании (70% - компания, 30% - сотрудник, или любое другое соотношение) 18. Помощь в трудоустройстве детей в учебные заведения (выдача целевых направлений на учебу в ВУЗе от организации) |
| 19. Сделать комнату психологической разгрузки20. Предоставление билетов в кино, в театр, обеды / ужины в кафе21. Введение фирменной одежды |
| Материальная мотивация |
| 22. Предоставление безвозмездной материальной помощи в случае свадьбы, рождения ребенка, смерти близких родственников23. Человек, победивший 3 раза в конкурсе «Лучший консультант месяца» за период 1 год, награждается бесплатной путевкой на 2 дня в Чернолучье 24. Частичная оплата детских садов25. Доплата на детей – 1 ребенок – 3% к заработной плате, 2 ребенка – 6%, 3 ребенка – 10%.26. Материальная помощь молодым матерям27. Выплата премий по итогам месяца на основе балльной системы28. Премия за выслугу лет – 1 год – 3%, 2 – 7%, 3 – 10%, 5 лет – 15% и т.д.29. Премия за компетентность, профессионализм ( по результатом проводимых аттестаций)30. Ввод доплат за уровень образования 31. Бесплатные, 50% или 30% путевки в лагерь для детей сотрудников, проработавших от 1 года, либо мат помощь на приобретение путевок32. Коллективные выезда за город на выходные (суббота, воскресенье) со 100% или 50% оплатой путевки |

Разработать систему баллов, работник в течение месяца набирает баллы от 1 – 10, по количеству набранных баллов производится выплата премий. Сюда же включить систему штрафов – отнимать баллы. Оценивают – начальник отдела и менеджер. Начислять баллы за: опрятный внешний вид, санитарное состояние рабочего места, количество отработанных дней без болезней, за выполнение плана, за организованность.

Результаты соревнования между выставками у кого больше товарооборот – доплата к заработной плате + кубок с фирменной символикой на выставку.

Выплата за уровень образования, среднее - специальное – 2%, высшее – 5%.

В заключительной части предлагаются мероприятия направленные не совершенствование системы управления персоналом на компании «РУСЬ».

Мероприятия, направлены на совершенствование системы управления персоналом компании «РУСЬ», можно представить в следующей последовательности:

1) совершенствование системы управления персоналом, через внедрения отдела ОРП. 2) разработка системы быстрой адаптации и обучения персонала, 3) разработка социальной программы:

1) Отдел развития персонала (ОРП) – включает в себя специалистов, призванных эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной стратегии организации. Наличие данного отдела в компании обеспечивает системный подход к управлению персоналом. К функциям отдела развития персонала также относятся: постоянная оценка уровня развития организации; оценка социальной напряженности, комфортности проводимых изменений; состояние и эффективность внутрифирменных систем в области управления персоналом. Внедрение данного отдела поможет решить выявленные проблемы в области управления персоналом в компании «РУСЬ».

2) Для совершенствования управления персоналом разработана программа быстрой адаптации и обучения персонала компании «РУСЬ», на первом этапе - составление тематики тренингов на основании реальных проблем; на втором этапе - проведение тренинга или семинара; на третьем этапе - составление порядка оценки эффективности обучения.

3) Для мотивации сотрудников организации с целью улучшения социального положения работников, а также для эффективности управления персоналом разработана социальная программа, состоящая из нематериальных и материальных мотиваций. Нематериальная мотивация включает в себя: предоставление всем сотрудникам бесплатной медицинской страховки; организации ежегодного бесплатного медосмотра; возможности выступления торгового предприятия в качестве поручителя по крупным кредитам для работников, которые берут в банках (трудовой стаж от 1-3 лет) и т.д. Материальная мотивация состоит из: предоставление безвозмездной материальной помощи в случае свадьбы, рождения ребенка, смерти близких родственников; а также сотрудник, победивший 3 раза в конкурсе «Лучший консультант месяца» за период 1 год, награждается бесплатной путевкой на 2 дня в Чернолучье и т.д.

Данные мероприятия будут способствовать повышению профессиональной мотивации, росту степени удовлетворенности клиентов; быстрому и качественному принятию решений, связанному с управлением персоналом на любом уровне управления предприятием; к улучшению социального положения работников и эффективному управлению персоналом.

## Заключение

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение и совершенствование системы управления персоналом организации. При всем многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приемы построения, т.к. каждая организация имеет свои индивидуальные особенности. Управление персоналом является одной из наиболее важных задач современного менеджмента.

В данной работе были изложены теоретические основы системы управления персоналом, которые чрезвычайно многообразны и содержательны.

Основу для построения эффективной системы управления персоналом должна дать работа кадровой службы, значение которой в последнее время все возрастает. Кадровое подразделение становиться центром кадровой политики. Современное планирование и развитие производства уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

Целью данной работы является анализ системы управления персонала в компании «РУСЬ» и разработка мероприятий, направленных на ее совершенствование.

В первой главе рассматриваются теоретические основы управления персоналом, анализ концепций управление персоналом, систему работы с персоналом и кадровой политикой, кадровые стратегии.

Основой выработки кадровой стратегии и составления планов по персоналу является составление кадрового прогноза - системы аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии персонала. Основами прогноза являются специальные исследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ и анализ временных рядов, мозговая атака, индивидуальные опросы специалистов.

Система работы с персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем: кадровая политика, подбор, оценка, расстановка, адаптации и обучение персонала.

Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности. Другими ее целями можно считать: обеспечение условий реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан; рациональное использование кадрового потенциала; формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов.

Во второй главе были проанализированы системы управления персоналом компании «РУСЬ».

По результатам SWOT – анализа решающими факторами успеха организации на рынке будут: повышение динамичной системы управления и маркетинга, привлечение высококвалифицированного персонала, повышение качества предлагаемой продукции, совершенствование имиджа организации, постоянное совершенствование продукции, увеличение номенклатуры продукции.

Анализ системы отбора персонала показал, что организация использует при приеме на работу систему заявок и рекомендации, проводит собеседование и т.д., что позволяет ей привлекать в организацию молодой квалификационный персонал.

В связи с тем, что анализ системы управления персоналом организации компании «РУСЬ» далека от совершенства, не удовлетворяет потребности предприятия, то требуется её трансформация. Для этого необходимо провести некоторые изменения.

В третьей главе предлагаются мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в компании «РУСЬ»: 1) разработана программа совершенствование системы управления персоналом, через внедрение отдела ОРП; 2) разработана система быстрой адаптации и обучения персонала, 3) социальная программа - для мотивации сотрудников организации с целью улучшения социального положения работников.

Отдел развития персонала (ОРП) – включает в себя специалистов, призванных эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной стратегии организации. Наличие данного отдела в компании обеспечивает системный подход к управлению персоналом. К функциям отдела развития персонала также относятся: постоянная оценка уровня развития организации;

оценка социальной напряженности, комфортности проводимых изменений; состояние и эффективность внутрифирменных систем в области управления персоналом. Внедрение данного отдела поможет решить выявленные проблемы в области управления персоналом в компании «РУСЬ».

Для совершенствования управления персоналом разработана программа быстрой адаптации и обучения персонала компании «РУСЬ», на первом этапе - составление тематики тренингов на основании реальных проблем; на втором этапе - проведение тренинга или семинара; на третьем этапе - составление порядка оценки эффективности обучения.

Для мотивации сотрудников организации с целью улучшения социального положения работников, а также для эффективности управления персоналом разработана социальная программа, состоящая из нематериальных и материальных мотиваций. Нематериальная мотивация включает в себя: предоставление всем сотрудникам бесплатной медицинской страховки; организации ежегодного бесплатного медосмотра; возможности выступления торгового предприятия в качестве поручителя по крупным кредитам для работников, которые берут в банках (трудовой стаж от 1-3 лет) и т.д. Материальная мотивация состоит из: предоставление безвозмездной материальной помощи в случае свадьбы, рождения ребенка, смерти близких родственников; а также сотрудник, победивший 3 раза в конкурсе «Лучший консультант месяца» за период 1 год, награждается бесплатной путевкой на 2 дня в Чернолучье и т. д.

Данные мероприятия будут способствовать повышению профессиональной мотивации, росту степени удовлетворенности клиентов; быстрому и качественному принятию решений, связанному с управлением персоналом на любом уровне управления предприятием; к улучшению социального положения работников и эффективному управлению персоналом.

## Список использованной литературы

1. Бавыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2007. – 765с.
2. Бреддик У. Менеджмент в организации. М.: Инфра - М, 1997.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2005. – 495с.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Фирма Гардарика, 1996.
5. Генкин Б.М., Коновалова Г.А., Кочетков В.И. Основы управления персоналом – М.: Высшая школа, 2005. – 395с
6. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2005 – 539с.
7. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. - М.: Дело, 2006. – 215с.
8. Гудушаури Г. В., Литвак Б. Г. Управление современным предприятием. М.: ЭКМОС, 1998.
9. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. - М.: БИНОМ, 2005. – 298с.
10. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т. Управление персоналом. — М.: Изгаат. центр «Академия», 2006. – 426с.
11. Дятлов В. А., КибановА. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР, 2005. – 674с.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2006. – 720с.
13. Кафидов В.В. Управление персоналом. М.Академический Проект. – 2005. – 144с.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА –М,2006. -638 с.
15. Кибанов А.Я.Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие – М.: ИНФРА – М, 2006. – 296с.
16. Коротков Э.М. Концепция менеджмента.— М.: ДеКа, 2005. — 451 с.
17. Курбатова М. Малоначальственное управление персоналом. // Управление персоналом. - 2007. - № 14. – 72-75.
18. Курман М.В. Движение рабочих кадров промышленных предприятий. — М.: ИСТ-СЕРВИС, 2006. — 491 с.
19. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций — М.: ТОО «Люкс-арт», 2004. – 398с.
20. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 5-е изд.; испр. И доп. – М.: Дело, 2004.
21. Магур. М. «Оценка персонала» // Управление персоналом. -2007. - № 20. – с. 10-12.
22. Маслов Е: В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М — Новосибирск: НГАЭиУ, 2006. - 432с.
23. Мескон М. Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998.
24. Мильнер Б. З. Теория организации. М.: Инфра – М, 1997.
25. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., «Бизнес – школа «Интел - Синтез», 2005.- 264 с.
26. Обер – Крие Дж. Управление предприятием. М.: Сирин, 1997.
27. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом — М.: Финстатинформ, 2005. - 534.
28. Остапенко В.В.Финансы предприятия: учеб. пособие–М.:Омега–Л,2005. – 303с.
29. Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. – 3-е изд., доп. и перераб. – Пенза: ПГАСА, 2004. – 594 с.
30. Рогожин, М. Ю. Организация управления персоналом предприятия Учеб.-практ. пособие / М. Ю. Рогожин. - М. : РДЛ, 2004. - 222 с.
31. Роджер М. Эффективное управление. М.: Финпресс, 1998.
32. Румянцева З. П., Саломатин Н. А.,Акбердин Р. З. и др. Менеджмент организации: Учеб. Пособие. М.: Инфра – М, 1997.
33. Самыгин С.И., др. Управление персоналом. Ростов – на Дону: «Феникс», 2006.-465с
34. Смагин С.И. Менеджмент персонала. – Ростов – на Дону, «Феникс», 2005.-367с
35. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2004.- 465с
36. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: «Интел-Синтез», 2006.- 268с.
37. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М. Дело, 2005. – 310с.
38. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра – М, 1997.
39. Уткин Э.А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 2006 – 396с.
40. Финансовый менеджмент: теория и практика под ред. Е.С. Стояновой. — 5-е изд., перераб. и доп.—М.: Изд-во «Перспектива», 2005.-375 с.
41. Цветаев В.М. Управление персоналом – СПб: Питер 2005. – 192 с
42. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. - 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004. – 467с.

## Приложение 1

Программа управления кадровым движением компании «РУСЬ»

Основа формирования программы

Разработка принципов подбора персонала

Создание

технологии кадрового

движения

Условия для развития, кадрового роста и самореализации сотрудника

Разработка комплексной системы планирования деятельности

1. Каждый кандидат достоин внимания, уважения и благодарности

2. Никто никому ничего не должен: нужно закрывать вакансию лучшим кандидатом

3. Уделять кандидату столько времени сколько потребуется

, сколько его потенциал

4. Полнота информации – ответственность рекрутера

5. Стандартная технология подбора – не догма

6. Знать и уважать своих конкурентов

7. Оценивать настолько знания кандидата «нужны здесь и сейчас», сколько его потенциал

Формирование кадрового

резерва

1. Профильное и общее обучение

2. Проведение регулярных внутренних кадровых конкурсов на типовые позиции в отделах магазина

3. Развитие системы социальных программ

4.Проведение периодической оценки профессиональных качеств

1. Системы планирования финансовых и рыночных показателей деятельности компании

2. Планирование персонала и затрат, связанных с кадровым движением

3. Планирование обучения и развития

4. Планирование внутренних оценочных мероприятий

5. Планирование социальных программ

## Приложение 2

АНКЕТА

Исследование системы управления персоналом в ОАО «РУСЬ»

Уважаемые руководители и специалисты!

В настоящее время в ОАО «РУСЬ» проводится изучение системы управления персоналом. В связи с этим, просим Вас принять участие в опросе, целью которого является не только исследование сложившейся системы управления персоналом, но и искреннее желание улучшить ее в Ваших интересах. Анкета анонимна. Точность Ваших ответов позволит сделать достоверные выводы.

Пожалуйста, внимательно прочтите вопросы и обведите кружком ту цифру, которая соответствует Вашему варианту ответа. Можно дать несколько ответов на один вопрос или вписать свой ответ в пустую строку.

Надеемся на Ваше понимание и поддержку!

Чем привлекает Вас работа в данной медсанчасти?

(отметьте три наиболее значимые для Вас позиции или впишите в свободные строчки Ваш вариант ответа)

- престижность учреждения 001

- интересная работа 002

- возможность реализовать свой профессиональный потенциал 003

 - уровень зарплаты 004

 - взаимоотношения в коллективе 005

 - возможность карьеры 006

 - место расположения МСЧ 007

 - внутрифирменная культура 008

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 009

- \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 010

2. Достаточно ли Вам знаний для выполняемой работы?

вполне достаточно 011

в основном достаточно 012

недостаточно 013

затрудняюсь ответить 014

3. Есть ли у Вас необходимость повышения квалификации?

да 015

нет 016

затрудняюсь ответить 017

4. Есть ли должностная инструкция на Вашем рабочем месте?

да 018

нет 019

5. Приходится ли Вам выполнять работу, не свойственную занимаемой должности?

да 020

нет 021

затрудняюсь ответить 022

6. Как Вы считаете, объективно ли оценивается Ваш труд?

 (возможен один вариант ответа)

 критерии оценки завышены 023

 оценка вполне объективная 024

 критерии оценки занижены 025

 критериев оценки нет 026

затрудняюсь ответить 027

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 028

7. Как Вы относитесь к нововведениям в организации и управлении?

легко принимаю и адаптируюсь к ним 029

меня больше устраивают привычные методы работы 030

я противник нововведений 031

не задумывался над этим 032

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 033

8.Как, по - вашему мнению, складывается Ваша карьера?

удачно 034

не слишком удачно 035

совсем не удачно 036

затрудняюсь ответить 037

В какой степени Вы удовлетворены:

(пожалуйста ,обведите кружком ответ в каждой строке таблицы)

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Степень удовлетворенности |
|  | ВполнеУдовлетв. | Удовлетворен | Не совсемУдовл. | НеУдовлет-ворен | Не могу сказать |
| системой подбора персонала | 047 | 048 | 049 | 050 | 051 |
| системой адаптации молодых специалистов | 052 | 053 | 054 | 055 | 056 |
| содержанием труда | 057 | 058 | 059 | 060 | 061 |
| организацией труда | 062 | 063 | 064 | 065 | 066 |
| условиями труда | 067 | 068 | 069 | 070 | 071 |
| оплатой труда | 072 | 073 | 074 | 075 | 076 |
| степенью нервной напряженности | 077 | 078 | 079 | 080 | 081 |
| перспективами карьерного роста | 082 | 083 | 084 | 085 | 086 |
| стилем руководства Вашего подразделения | 087 | 088 | 089 | 090 | 091 |
| стилем руководства МСЧ | 092 | 093 | 094 | 095 | 096 |
| отношениями в Вашем подразделении | 097 | 098 | 099 | 100 | 101 |
| отношениями между подразделениями | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 |
| системой оценки Вашего труда | 107 | 108 | 109 | 110 | 111 |
| системой производственных взаимосвязей | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 |
| распределением обязанностей внутри подразделения | 117 | 118 | 119 | 120 | 121 |
| информационным обеспечением | 122 | 123 | 124 | 125 | 126 |
| компьютерным обеспечением | 127 | 128 | 129 | 130 | 131 |
| материально-техническим обеспечением | 132 | 133 | 134 | 135 | 136 |
| культурой МСЧ | 137 | 138 | 139 | 140 | 141 |
| имиджем МСЧ в городе | 142 | 143 | 144 | 145 | 146 |
| системой повышения квалификации | 147 | 148 | 149 | 150 | 151 |
| возможностью принимать самостоятельные решения | 152 | 153 | 154 | 155 | 156 |
| системой управления персоналом | 157 | 158 | 159 | 160 | 161 |
| системой управления МСЧ | 162 | 163 | 164 | 165 | 166 |

12. Какие из предложенных ниже условий повлияли бы Ваше желание сменить место работы?

более высокая зарплата 167

лучшие взаимоотношения в коллективе 168

меньшие притязаний и требований 169

возможность открыть свой бизнес 170

более четкое определение границ моих обязанностей 171

более спокойная работа 172

менее рискованная работа 173

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 174

менять работу не собираюсь ни при каких условиях 175

13. Хотели бы Вы изменить что-либо на Вашем рабочем месте? Что именно:

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

14. Хотели бы Вы изменить что-либо в системе управления? Что именно:

15. Хотели бы Вы изменить что-либо в действующей системе управления персоналом?

Что именно:

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

Пожалуйста, несколько слов о себе:

19. Ваш возраст:

до 25 лет

26 – 30 лет

31 - 40 лет

41 - 50 лет

51 год и старше

20. Какое образование Вы имеете?

среднее 181

среднеспециальное 182

н\ высшее, высшее 183

21. Ваш стаж работы в:

до 1 года 184

1 -3 года 185

3 - 5 лет 186

более 5 лет 187

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА УЧАСТИЕ!

## Приложение 3

Опросный лист эксперта

«Управление персоналом и кадровой политикой в корпорации ОАО «РУСЬ»

Уважаемый руководитель!

Просим Вас принять участие в опросе экспертов, посвященном вопросам управления персоналом и кадровой политики Вашего учреждения. Данный опрос позволит определить, какие проблемы стоят перед организацией в управлении персоналом, поэтому Ваше мнение по этим вопросам значимо и важно.

Результаты опроса будут представлены в обобщенном виде, поэтому указывать свою фамилию не требуется.

Отметьте, пожалуйста, выбранный Вами вариант ответа. Если Вы не разделяете ни один из предложенных вариантов, просим дописать его в свободную строку.

Заранее благодарим Вас за участие в опросе!

Известны ли Вам цели руководства учреждения в области управления организацией?

Да, известны полностью;

Да, частично;

Неизвестны.

Как Вы относитесь к деятельности в области управления персоналом?

1. Считаю самой важной, т.к. человеческие ресурсы являются основой деятельности организации;

2. Считаю такой же важной, как все остальные виды деятельности;

3. Считаю важной, но играющую второстепенную, подчиненную другим видам деятельности;

4. Считаю в какой-то мере необходимой, но не слишком важной;

5. Считаю не важной, отнимающей средства и время.

Удовлетворены ли Вы в целом деятельностью по управлению персоналом в Вашем учреждении?

Удовлетворен полностью;

Скорее удовлетворен, чем нет;

В большей степени не удовлетворен;

Совершенно не удовлетворен.

Какие из выполняемых задач управления персоналом, по Вашему мнению, являются самыми важными для Вашего учреждения? (назовите не более трех задач)

1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Существует ли в Вашем учреждении сформулированная кадровая политика?

Да, кадровая политика существует в виде отдельного документа;

Да, кадровая политика существует, но в документе не закреплена;

Нет, однако проводятся различные мероприятия в области управления персоналом;

Нет, разработку кадровой политики считаем нецелесообразной;

Затрудняюсь ответить.

 Какое направление кадровой политики ОАО «РУСЬ» Вы считаете приоритетным в ближайшее время?

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

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

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

9. Что, на Ваш взгляд, наиболее характерно для руководства Вашего учреждения?

1. У руководства учреждения отсутствует выраженная программа действий в отношении персонала, работа с персоналом сводится к ликвидации негативных последствий;

2. Руководство учреждения осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем;

3. Руководство учреждения имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на персонал;

4. Руководство учреждения имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации и соответствующие им методы и средства воздействия на персонал.

Что, по Вашему мнению, характерно для Вашего учреждении?

(отметьте, пожалуйста, знаком «+» соответствующую оценку в каждой строке)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | +3 | +2  |  +1 |  0 | -1 |  -2 |  -3 |   |
| Прозрачность для сотрудников на любом уровне управления |   |   |   |   |   |   |   | Ориентация на включение пер-ла только с низш. должн. уровня |
| Готовность принять любого спец-листа, если он обладает соотв. квалификацией |   |   |   |   |   |   |   | Замешение происходит только из числа работников учреждения |
| Ориентация на рост и выход на передовые позиции в сфере мед. услуг |   |   |   |   |   |   |   | Ориентация на создание определенной корп. культуры  |
| Предпочтение отдается вопросам стимулирования |   |   |   |   |   |   |   | Предпочтение отдается мотивации  |

Устраивает ли Вас существующая система управления персоналом?

1. Да;

2. Нет.

Если нет, то что именно?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

Назовите, пожалуйста, основные проблемы в области управления персоналом в Вашем учреждении в данный момент (укажите не более трех проблем):

1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие из ниже перечисленных функций управления персоналом необходимы учреждению в настоящее время и могут понадобиться в будущем. Если данные направления уже сейчас осуществляются, то дайте, пожалуйста, им оценку.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функции управления персоналом | Необходимо сейчас | Может понадобиться в будущем | Не нужно | Осуществляется в настоящее время на оценку | Не осуществляется |
|  “5” |  “4” |  “3” |  “2” |
|  1.Планирование численности персонала |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  2.Отбор персонала |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  3.Адаптация персонала |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  4.Оценка персонала |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  5.Стимулирование труда |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  6.Мотивация труда |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  7.Развитие персонала, в т.ч. обучение |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  8.Управление карьерой сотрудников |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  9.Организация и нормирование труда |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  10.Формирование и развитие корпоративной культуры |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  12.Аттестация персонала |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  13.Работа с резервом персонала |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  14.Анализ эффективности деят-ти персонала |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  15.Высвобождение персонала |   |   |   |   |   |   |   |   |

14. Кто участвует в процессе подбора нового сотрудника на вакантную должность? (возможно несколько вариантов ответа)

1. Отдел кадров;

2. Непосредственный руководитель;

3. Коллеги будущего работника;

4. Подчиненные будущего сотрудника;

5. Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какова на Ваш взгляд роль менеджера по управлению персоналом в процессе отбора персонала в Вашем учреждении?

1. Никакой;

2. Организует процесс отбора;

3. Наблюдает со стороны и координирует;

4. Контролирует весь процесс;

5. Разрабатывает технологии;

6. Полностью выполняет весь отбор;

7. Другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Существуют ли четкие критерии, по которым проводится отбор подходящих кандидатов и которые увязаны с требованиями профессии и рабочего места?

1. Да, они понятны и четко разъясняют все качества, которые необходимы работнику для успешной работы на вакантной должности;

2. Да, но они размыты и непонятны;

3. Нет.

Вам известна технология подбора персонала в ОАО «РУСЬ» (источники набора, критерии отбора, методы оценки кандидатов и т.п.)?

1. Да;

2. Частично;

3. Нет.

Если Вы выбрали ответ «частично», напишите, пожалуйста, что конкретно Вам известно!

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

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

Вы считаете её оптимальной и правильной?

1. Да;

2. Нет;

3. Другое, (напишите, что именно)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Как Вы считаете, существующая система подбора персонала влияет на текучесть, социально-психологический климат (конфликты, склоки) и дисциплину?

1. Да, влияет;

2. Скорее да, чем нет;

3. Скорее нет, чем да;

4. Нет;

5. Не задумывался.

Как в Вашем учреждении проводится планирование численности персонала?

В зависимости от планируемого увеличения/уменьшения объема работы;

В соответствии с количеством свободных рабочих мест;

В соответствии с заявками, поступившими от руководителей подразделений;

Как такового, планирование численности не осуществляется;

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Проводится ли в Вашем учреждении работа с кадровым резервом (мероприятия по отбору и подготовке сотрудников организации к замещению должностей)?

Да, мероприятия по формирванию и развитию резерва координирует вышестоящий руководитель конкретного подразделения;

Да, формирование и развитие резерва ведется службой управления персоналом;

Да, служба управления персоналом совместно с руководством подразделений занимается работой с кадровым резервом;

Нет, работа с резервом не проводится;

Другое (что именно)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие виды резервов формируются в Вашем учреждении?

Резерв на замещение высшего руководства;

Резерв на замещение должностей руководителей подразделений;

Резерв на замещение врачей;

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Получаете ли Вы премии, надбавки, доплаты?

1. Да;

2. Нет.

28. Если да, то какие:

1. Доплата за совмещение должностей;

2. Надбавка за особо вредные условии труда;

3. Доплата за отсутствующего;

4. Премия по итогам года;

5. Другие\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

29. Какие неденежные стимулы применяются в Вашем учреждении?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Применяется регулярно | Применяются время от времени | Не применяются |
| 1. Награждение работников почетными грамотами |  |  |  |
| 2. Предоставление бесплатных обедов, проездных и т.д. |  |  |  |
| 3. Присвоение почетных званий |  |  |  |
| 4. Совместное проведение отдыха, поездки за город |  |  |  |
| 5. Продвижение работников по службе |  |  |  |
| 6. Гибкий график рабочего времени |  |  |  |
| 7. Проведение профессиональных конкурсов |  |  |  |
| 8. Другое (что именно) |  |  |  |

30. Какие дополнительные льготы для работников применяются в Вашем учреждении?

Путевки;

Бесплатное (льготное) питание;

Образовательные услуги;

Материальная помошь;

Дополнительные дни к очередному отпуску;

Приобретение подарков по случаю юбилейных дат;

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

31. Что из ниже перечисленного существует в Вашем учреждении?

Корпоративная газета;

Традиции отмечать корпоративные праздники;

Традиции совместного отдыха;

Участие в спортивных мероприятиях;

Фирменная символика (логотип, эмблема, лозунги и т.д.)

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

32. Кто в Вашем учреждении обычно разрешает возникающие рабочие конфликты?

Психолог;

Руководители подразделений;

Высшее руководство;

Зам. главного врача по УП;

Специалисты ОК;

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие высказывания наиболее точно на Ваш взгляд характеризуют оценку персонала? (отметьте один вариант ответа)

Оценка очень важна, она пронизывает все направления работы с персоналом;

Оценка помогает понять себя и подчиненных;

Оценка контролирует трудовую деятельность и её результаты;

Оценка необходима, но она сложна в осуществлении;

Оценка должна применяться только при определении размера оклада и премий;

Это формальная процедура;

Оценка что-то дает, но можно обойтись без неё;

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

По каким направлениям у Вас проводится оценка персонала, если нет, то считаете ли Вы ее необходимой (отметьте, пожалуйста, по каждой строке, проставив знак «+»)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Направления применения оценки | Да, проводится тщательная | Да, проводится поверхностно | Нет, не считаю необходимым проводить | Не проводится, но считаю необходимой |
| Планирование персонала |  |  |  |  |
| Подбор персонала |  |  |  |  |
| Формирование кадрового резерва |  |  |  |  |
| Планирование карьеры персонала, начиная со студентов-практикантов |  |  |  |  |
| Проведение ежегодной аттестации |  |  |  |  |
| Организация обучения и развития персонала |  |  |  |  |
| Высвобождение сотрудников |  |  |  |  |
| Принятие решения о размере оклада и премий |  |  |  |  |
| Принятие решение о размере нематериального вознаграждения |  |  |  |  |
| Адаптация персонала |  |  |  |  |
| Регистрация результатов работы |  |  |  |  |

Как лично Вы участвуете в проведении оценки персонала? (возможно несколько вариантов ответа)

Провожу оценку (участвую в процедуре оценки персонала);

Формирую критерии при оценке персонала;

Использую результаты оценки;

Проявляю заинтересованность в оценке персонала;

Не участвую в оценке персонала;

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие критерии лежат в основе существующей оценки персонала? (возможно несколько вариантов ответа)

Реальный вклад сотрудника (результат его трудовой деятельности);

Профессиональный уровень;

Деловые качества и их соответствие требованиям;

Личностные качества и их соответствие требованиям;

В основе лежат другие критерии, а именно\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Четких критериев нет, оценка субъективна.

С помощью каких методов осуществляется у Вас оценка персонала? (укажите все методы, которые у Вас применяются)

Непосредственное наблюдение;

Психологические тесты;

Профессиональные тесты;

Личностные опросники (Кеттел, CPI и др.);

Анкетные опросы;

Собеседование по заданному списку вопросов;

Неформальные беседы;

Экспертные оценки;

Деловые игры, групповые дискуссии;

Ведение регистрационных форм оценки результатов труда

Другие\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

38. Что, по Вашему мнению, должно оцениваться? (возможно несколько вариантов ответа)

Результаты труда;

Профессиональный уровень;

Личностные и деловые качества;

Выполнение должностных обязанностей;

Поведение;

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

39. Как часто, по Вашему мнению, должна проводиться оценка персонала? (возможно несколько вариантов ответа)

Еженедельно

Ежемесячно

Ежеквартально

Ежегодно

5. Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Выберите одно самое главное качеств, которым на Ваш взгляд, обязательно должен обладать любой сотрудник Вашего учреждения:

Лояльность к организации;

Целеустремленность;

Новаторские способности;

Исполнительность.

Сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:

41. Ваша должность (в данном учреждении):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

42. Ваш стаж работы:

1. общий\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. в данном учреждении\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

43. Пол:

1. женский;

2. мужской.

44. Возраст:

 1. менее 21;

 2. 21-30;

 3. 31-40;

 4. 41 -50;

5. cвыше 50 лет.

45. В каком подразделении Вы работаете? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Благодарим Вас за сотрудничество!

Желаем успехов!

Приложение 4

Отчет по экспертному опросу

Таблица 1

Распределение на вопрос: «Оцените общее состояние ОАО «Русь»»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсолютн. | % |
| хорошее | 5 | 14,71% |
| удовлетворительное | 29 | 85,29% |
| плохое | 0 | 0,00% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 2

Распределение на вопрос: «Как, по-Вашему мнению, изменится ситуация в ОАО «РУСЬ» через 1 год?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсоютн. | % |
| улучшится | 34 | 100,00% |
| не изменится | 0 | 0,00% |
| ухудшится | 0 | 0,00% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 3

Распределение на вопрос: «Оцените состояние Вашего подразделения»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсолютн. | % |
| хорошее | 4 | 11,76% |
| удовлетворительное | 23 | 67,65% |
| плохое | 7 | 20,59% |
| (пусто) |   | 0,00% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 4

Распределение на вопрос: «Известны ли Вам цели руководства учреждения в области управления учреждением?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| да, известны полностью | 12 | 35,29% |
| да, известны частично | 22 | 64,71% |
| неизвестны | 0 | 0,00% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 5

Распределение на вопрос: «Устраивает ли Вас существующая система управлении персоналом?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| да | 31 | 91,18% |
| нет | 3 | 8,82% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 6

Распределение на уточняющий вопрос: «Если система персоналом не устраивает то чем именно?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| необходимо обучение в этой сфере постоянно | 1 | 2,94% |
| нет ответа | 32 | 94,12% |
| отдел кадров выполняет только текущую работу, не анализирует процессы | 1 | 2,94% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 7

Распределение на вопрос: «Существует ли в Вашем учреждении стратегия управления персоналом?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| да, стратегия существует в виде отдельного документа | 7 | 20,59% |
| да, стратегия существует, но в документах не закреплена | 17 | 50,00% |
| затрудняюсь ответить | 10 | 29,41% |
| нет, разработку кадровой стратегии считаю нецелесообразной |   | 0,00% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 8

Распределение на вопрос: «На какой стадии жизненного цикла, по Вашему мнению, находится Ваше учреждение?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | %  |
| Создание | 3 | 8,82% |
| Рост | 18 | 52,94% |
| Зрелость | 0 | 0,00% |
| Угасание | 0 | 0,00% |
| Выход из кризиса | 13 | 38,24% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 9

Распределение на вопрос: «Как вы относитесь к нововведениям, изменениям в управлении?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| готов(а) к нововведениям полностью | 22 | 64,71% |
| адаптируюсь к ним, но постепенно | 12 | 35,29% |
| тяжело переживаю какие-либо перемены | 0 | 0,00% |
| считаю изменения лишними | 0 | 0,00% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 10

Распределение на вопрос: «Каково Ваше отношение к деятельности в области управления персоналом?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| считаю самой важной, т.к. человеческие ресурсыявляются основой деятельности организации | 13 | 38,24% |
| считаю такой же важной, как все остальные виды деятельности | 19 | 55,88% |
| считаю такой же важной, но играющей подчиненную роль | 1 | 2,94% |
| считаю в какой-то мере необходимой, но не слишком важной | 1 | 2,94% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 11

Распределение на вопрос: «Нужна ли в Вашем учреждении служба управления персоналом?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| да | 30 | 90,91% |
| нет | 3 | 9,09% |
| (пусто) |   | 0,00% |
| Общий итог | 33 | 100,00% |

Таблица 12

Распределение на уточняющий вопрос: «Почему Вы так считаете?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| Да, в современное время без этой службы тяжело обойтись при рыночных отношениях | 1 | 3,03% |
| Да, все зависти от организационных моментов | 1 | 3,03% |
| Нет, действующая служба УП отработана, функционирует слажено | 1 | 3,03% |
| Да, дисциплина труда необходима | 1 | 3,03% |
| Да, дисциплинирует коллектив | 1 | 3,03% |
| Да, для координации деятельности подразделений | 1 | 3,03% |
| Да, для стабилизации | 1 | 3,03% |
| Да, лечебный процесс вкючает в себя не только техн. оснащенность, но иличность врача, что очень важно | 1 | 3,03% |
| не знаю | 1 | 3,03% |
| Да, необходима | 1 | 3,03% |
| нет ответа | 11 | 33,33% |
| Нет, она уже есть - отдел кадров, все остальное раздутие кадров | 1 | 3,03% |
| Да, основное в работе коллектив от него зависит результат | 1 | 3,03% |
| Да, отдел кадров не способен на современном уровне решать проблемы управления персоналом | 1 | 3,03% |
| Да, персонал определяет работу учреждения | 1 | 3,03% |
| Да, при дополнительной зар.плате правильный подбор, расстоновка и т.д. | 1 | 3,03% |
| Да, результаты и производительность напрямую зависят от профес. и челов.качеств каждого работника | 1 | 3,03% |
| Да, у руководителя нет времени заниматься | 1 | 3,03% |
| Да, улучшатся отношения между персоналом в отделениях | 1 | 3,03% |
| Да, улучшение качества и культуры мед.обслуживания | 1 | 3,03% |
| Да, упорядочить работу с кадрами | 1 | 3,03% |
| Да, это поможет быстрее менять сознание людей | 1 | 3,03% |
| Да, это способствует более эффективной деятельности | 1 | 3,03% |
| Общий итог | 33 | 100,00% |

Таблица 13

Распределение на вопрос: «Обучались ли Вы вопросам управления персоналом?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | %  |
| да, занимаюсь самообразованием | 6 | 17,65% |
| да, обучаюсь в настоящий момент | 9 | 26,47% |
| да, проходил(а) раньше спец. Курсы | 6 | 17,65% |
| нет | 13 | 38,24% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 14

Распределение на вопрос: «Хотели бы Вы получит дополнительное образование в области управления персоналом?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| да | 22 | 64,71% |
| можно подумать | 11 | 32,35% |
| нет, не имею времени | 1 | 2,94% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 15

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к созданию системы управления персоналом в Вашем учреждении?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| положительно, считаю это своевременным и необходимым | 22 | 64,71% |
| положительно, в случае принятия данного решения руководством | 3 | 8,82% |
| нейтрально | 7 | 20,59% |
| отрицательно, не вижу смысла | 2 | 5,88% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 16

Распределение на вопрос: «На чьи интересы Вы ориентируетесь чаще всего при выполнении функций управления персоналом?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| вариант | абсол. | %, от количества выбранных вариантов |
| высшее руководство; | 9 | 15,00 |
|  на свои интересы; | 6 | 10,00 |
|  специалистов в области управления персоналом; | 7 | 11,67 |
|  работников; | 15 | 25,00 |
|  нормативные документы; | 23 | 38,33 |

Таблица 17

Распределение на вопрос: «На какие процессы и сколько времени Вы тратите рабочее время в течении рабочего дня?»

|  |  |
| --- | --- |
|   | часов в день |
| Непосредственная профес. деятельность (врачебная и т.д.) | 5,088 |
| Работа склиентами | 2,412 |
| Установление трудовой дисциплины | 1,47 |
| Оформление документов | 3,353 |
| Управлением персоналом, в т.ч. | 2,038 |
| распредел обязаностей | 1,414 |
| адаптацией | 1,633 |
| мотивацией | 1,268 |
| отбором | 1,276 |
| сплочение коллектива | 1,9 |
| корпоративной культурой | 1,6 |
| Решение хозяйственных вопросов | 1,882 |
| Контакты с высшим руководством | 1,353 |
| Контакты с другими подразделениями, в т.ч. | 2,212 |
| с отделом кадров | 1,214 |

Таблица 18

Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области планирования численности персонала?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| На основании четких критериев и процедур,  | 26 | 76,47% |
| существуют приблизительные критерии | 3 | 8,82% |
| решение принимается в каждом случае индивидуально | 5 | 14,71% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 19

Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области отбора персонала?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| наосновании четких критериев и процедур,  | 4 | 11,76% |
| существуют приблизительные критерии | 4 | 11,76% |
| решение принимается в каждом случае индивилуально | 26 | 76,47% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 20

Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области оценки персонала?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| На основании четких критериев и процедур,  | 5 | 14,71% |
| существуют приблизительные критерии | 6 | 17,65% |
| решение принимается в каждом случае индивилуально | 23 | 67,65% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 21

Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области определения уровня заработной платы?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| На основании четких критериев и процедур,  | 20 | 58,82% |
| существуют приблизительные критерии | 7 | 20,59% |
| решение принимается в каждом случае индивилуально | 7 | 20,59% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 22

Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области управления карьерой сотрудников?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| На основании четких критериев и процедур,  | 3 | 8,82% |
| существуют приблизительные критерии | 11 | 32,35% |
| решение принимается в каждом случае индивилуально | 20 | 58,82% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 23. Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области организации и нормирования труда?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| На основании четких критериев и процедур,  | 29 | 85,29% |
| существуют приблизительные критерии | 3 | 8,82% |
| решение принимается в каждом случае индивилуально | 2 | 5,88% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 24

Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области формирования и развития корпоративной культуры?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| На основании четких критериев и процедур,  | 6 | 18,18% |
| существуют приблизительные критерии | 17 | 51,52% |
| решение принимается в каждом случае индивилуально | 10 | 30,30% |
| Общий итог | 33 | 100,00% |

Таблица 25

Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области продвижения по службе?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| На основании четких критериев и процедур,  | 1 | 3,03% |
| существуют приблизительные критерии | 1 | 3,03% |
| решение принимается в каждом случае индивилуально | 31 | 93,94% |
| Общий итог | 33 | 100,00% |

Таблица 26

Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области направления на обучение?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| На основании четких критериев и процедур,  | 19 | 55,88% |
| существуют приблизительные критерии | 4 | 11,76% |
| решение принимается в каждом случае индивилуально | 11 | 32,35% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 27

Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области аттестации персонала?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| На основании четких критериев и процедур,  | 27 | 79,41% |
| существуют приблизительные критерии | 1 | 2,94% |
| решение принимается в каждом случае индивилуально | 6 | 17,65% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 28

Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области анализа эффективности деятельности персонала?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| На основании четких критериев и процедур,  | 8 | 23,53% |
| существуют приблизительные критерии | 15 | 44,12% |
| решение принимается в каждом случае индивилуально | 11 | 32,35% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 29

Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области зачисления в резерв?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| На основании четких критериев и процедур, | 2 | 6,06% |
| существуют приблизительные критерии | 11 | 33,33% |
| решение принимается в каждом случае индивилуально | 20 | 60,61% |
| Общий итог | 33 | 100,00% |

Таблица 30

Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области высвобождения персонала?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| На основании четких критериев и процедур,  | 6 | 17,65% |
| существуют приблизительные критерии | 2 | 5,88% |
| решение принимается в каждом случае индивилуально | 26 | 76,47% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 31

Распределение на вопрос: «Укажите, пожалуйста, степень важности функции управления персоналом для Вашего учреждения»

|  |  |
| --- | --- |
| варианты  | степень важности |
| Планирование численности персонала | 1,333 |
| Отбор персонала | 1,606 |
| Адаптация персонала | 1,375 |
| Оценка персонала | 1,419 |
| Определение уровня заработной платы | 1,656 |
| Мотивация труда | 1,548 |
| Обучение персонала | 1,696 |
| Управление карьерой сотрудников | 1,121 |
| Организация и нормирование труда | 1,515 |
|  Формирование и развитее корпоративной культуры | 1,151 |
| Продвижение по службе | 1,09 |
| Аттестация персонала | 1,485 |
| Анализ эффективности деятельности персонала | 1,455 |
| Зачисление в резерв | 0,969 |
| Высвобождение персонала | 0,848 |

Таблица 32

Распределение на вопрос: «Укажите, пожалуйста наличие документов, определяющих порядок реализации функций управления персоналом в Вашем учреждении»

|  |  |
| --- | --- |
| Функции | Наличие документов |
| да | % | нет | % |
| Планирование численности персонала | 33 | 97,06 | 1 | 2,94 |
| Отбор персонала | 19 | 55,88 | 15 | 44,12 |
| Адаптация персонала | 10 | 29,41 | 24 | 70,59 |
| Оценка персонала | 18 | 52,94 | 16 | 47,06 |
| Определение уровня заработной платы | 30 | 88,24 | 4 | 11,76 |
|  Мотивация труда | 13 | 38,24 | 21 | 61,76 |
| Обучение персонала | 31 | 91,18 | 3 | 8,82 |
|  Управление карьерой сотрудников | 6 | 17,65 | 28 | 82,35 |
|  Организация и нормирование труда  | 29 | 85,29 | 5 | 14,71 |
|  Формирование и развитее корпоративной культуры | 6 | 17,65 | 28 | 82,35 |
|  Продвижение по службе | 5 | 14,71 | 29 | 85,29 |
|  Аттестация персонала | 27 | 79,41 | 7 | 20,59 |
| Анализ эффективности деятельности персонала | 13 | 38,24 | 21 | 61,76 |
|  Зачисление в резерв | 19 | 55,88 | 15 | 44,12 |
|  Высвобождение персонала | 18 | 52,94 | 16 | 47,06 |

Таблица 33

Распределение на вопрос: «Укажите, пожалуйста, реализуется ли функции управления персоналом в Вашем учреждении на практике»

|  |  |
| --- | --- |
| Функция | Реализация функции |
| да | % | нет | % |
| Планирование численности персонала | 27 | 79,41 | 7 | 20,59 |
| Отбор персонала | 25 | 73,53 | 9 | 26,47 |
| Адаптация персонала | 15 | 44,12 | 19 | 55,88 |
| Оценка персонала | 23 | 67,65 | 11 | 32,35 |
| Определение уровня заработной платы | 30 | 88,24 | 4 | 11,76 |
|  Мотивация труда | 15 | 44,12 | 19 | 55,88 |
| Обучение еперсонала | 32 | 94,12 | 2 | 5,88 |
|  Управление карьерой сотрудников | 13 | 38,24 | 21 | 61,76 |
|  Организация и нормирование труда  | 25 | 73,53 | 9 | 26,47 |
| Формирование и развитее корпоративной культуры | 9 | 26,47 | 25 | 73,53 |
|  Продвижение по службе | 16 | 47,06 | 18 | 52,94 |
|  Аттестация персонала | 32 | 94,12 | 2 | 5,88 |
| Анализ эффективности деятельности персонала | 21 | 61,76 | 13 | 38,24 |
|  Зачисление в резерв | 22 | 64,71 | 12 | 35,29 |
|  Высвобождение персонала | 20 | 58,82 | 14 | 41,18 |

Таблица 34

Распределение на вопрос: «На что Вы больше всего ориентируетесь в жизни?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| на достижение успеха | 30 | 88,24% |
| на избежание неудач | 4 | 11,76% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 35

Распределение на вопрос: «Стаж работы в нынешней должности?»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| менее 1 года; | 1 | 2,94% |
| от 1 до 3 лет; | 7 | 20,59% |
| от 3 до 5 лет; | 3 | 8,82% |
| от 5 до 10 лет; | 6 | 17,65% |
| 10 лет и более. | 17 | 50,00% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 36

Распределение на вопрос: «Пол»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
| мужской  | 16 | 47,06% |
| женский | 18 | 52,94% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Таблица 37

Распределение на вопрос: «Возраст»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | абсол. | % |
|  от 30 до 40 лет | 5 | 14,71% |
|  от 40 до 50 лет | 14 | 41,18% |
|  свыше 50 лет | 15 | 44,12% |
| Общий итог | 34 | 100,00% |

Отчет по экспертному опросу

Таблица 1

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к нововведениям?» в зависимости от пола:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | Пол |
| муж. | жен. |
| абс. | % | абс. | % |
| готов(а) | 10 | 62,50% | 12 | 66,67% |
| адаптируюсь | 6 | 37,50% | 6 | 33,33% |
| Общий итог | 16 | 100,00% | 18 | 100,00% |

Таблица 2

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к нововведениям?» в зависимости от возраста:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | возраст |
| от 30 до 40 лет | от 40 до 50 лет | 50 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | аьсол. | % |
| готов(а) | 3 | 60,00% | 3 | 50,00% | 12 | 80,00% |
| адаптируюсь | 2 | 40,00% | 2 | 50,00% | 3 | 20,00% |
| Общий итог | 5 | 100,00% | 5 | 100,00% | 15 | 100,00% |

Таблица 3

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к нововведениям?» в зависимости от стажа:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| варианты | Стаж работы в должности |  |
| менее 1года | от 1 до 3 лет | от 3 до 5 лет | от 5 до 10 лет | 10 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| готов(а) | 1 | 100,00% | 5 | 71,43% | 2 | 66,67% | 2 | 33,33% | 12 | 70,59% |
| адаптируюсь | 0 | 0,00% | 2 | 28,57% | 1 | 33,33% | 4 | 66,67% | 5 | 29,41% |
| Общий итог | 1 | 100,00% | 7 | 100,00% | 3 | 100,00% | 6 | 100,00% | 17 | 100,00% |

Таблица 4

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к нововведениям?» в зависимости от обучения:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | обучение |
| да, самообразование | да, сейчас | да, раньше | нет |
| абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| готов(а) | 4 | 66,67% | 8 | 88,89% | 4 | 66,67% | 6 | 46,15% |
| адаптируюсь | 2 | 33,33% | 1 | 11,11% | 2 | 33,33% | 7 | 53,85% |
| Общий итог | 6 | 100,00% | 9 | 100,00% | 6 | 100,00% | 13 | 100,00% |

Таблица 5

Распределение на вопрос: «Существует ли в Вашем учреждении стратегия управления персоналом?» в зависимости от пола:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | Пол |
| муж. | жен. |
| абс. | % | абс. | % |
| да, есть документ | 3 | 18,75% | 4 | 22,22% |
| да, на словах | 8 | 50,00% | 9 | 50,00% |
| затрудняюсь ответить | 5 | 31,25% | 5 | 27,78% |
| Общий итог | 16 | 100,00% | 18 | 100,00% |

Таблица 6

Распределение на вопрос: «Существует ли в Вашем учреждении стратегия управления персоналом?» в зависимости от возраста:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | возраст |
| от 30 до 40 лет | от 40 до 50 лет | 50 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | аьсол. | % |
| да, есть документ | 0 | 0,00% | 2 | 14,29% | 5 | 33,33% |
| да, на словах | 3 | 60,00% | 8 | 57,14% | 6 | 40,00% |
| затрудняюсь ответить | 2 | 40,00% | 4 | 28,57% | 4 | 26,67% |
| Общий итог | 5 | 100,00% | 14 | 100,00% | 15 | 100,00% |

Таблица 7

Распределение на вопрос: «Существует ли в Вашем учреждении стратегия управления персоналом?» в зависимости от стажа:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | Стаж работы в должности |
| менее 1года | от 1 до 3 лет | от 3 до 5 лет | от 5 до 10 лет | 10 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| да, есть документ | 0 | 0,00% | 1 | 14,29% |  | 0,00% | 1 | 16,67% | 5 | 29,41% |
| да, на словах | 1 | 100,00% | 3 | 42,86% | 2 | 66,67% | 3 | 50,00% | 8 | 47,06% |
| затрудняюсь ответить | 0 | 0,00% | 3 | 42,86% | 1 | 33,33% | 2 | 33,33% | 4 | 23,53% |
| Общий итог | 1 | 100,00% | 7 | 100,00% | 3 | 100,00% | 6 | 100,00% | 17 | 100,00% |

Таблица 8

Распределение на вопрос: «Существует ли в Вашем учреждении стратегия управления персоналом?» в зависимости от обучения:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | обучение |
| да, самообразование | да, сейчас | да, раньше | нет |
| абсол | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| да, есть документ | 2 | 33,33% | 0 | 0,00% | 2 | 33,33% | 3 | 23,08% |
| да, на словах | 3 | 50,00% | 9 | 100,00% | 2 | 33,33% | 3 | 23,08% |
| затрудняюсь ответить | 1 | 16,67% | 0 | 0,00% | 2 | 33,33% | 7 | 53,85% |
| Общий итог | 6 | 100,00% | 9 | 100,00% | 6 | 100,00% | 13 | 100,00% |

Таблица 9

Распределение на вопрос: «На какой стадии жизненного цикла, по Вашему мнению, находится Ваше учреждение?» в зависимости от пола:

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия ЖЦ | Пол |
| муж. | жен. |
| абс. | % | абс. | % |
| создание | 1 | 6,25% | 2 | 11,11% |
| рост | 6 | 37,50% | 12 | 66,67% |
| выход из кризиса | 9 | 56,25% | 4 | 22,22% |
| Общий итог | 16 | 100,00% | 18 | 100,00% |

Таблица 10

Распределение на вопрос: «На какой стадии жизненного цикла, по Вашему мнению, находится Ваше учреждение?» в зависимости от возраста:

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия ЖЦ | возраст |
| от 30 до 40 лет | от 40 до 50 лет | 50 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | аьсол. | % |
| создание | 0 | 0,00% | 2 | 14,29% | 1 | 6,67% |
| рост | 3 | 60,00% | 7 | 50,00% | 8 | 53,33% |
| выход из кризиса | 2 | 40,00% | 5 | 35,71% | 6 | 40,00% |
| Общий итог | 5 | 100,00% | 14 | 100,00% | 15 | 100,00% |

Таблица 11

Распределение на вопрос: «На какой стадии жизненного цикла, по Вашему мнению, находится Ваше учреждение?» в зависимости от стажа:

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия ЖЦ | Стаж работы в должности |
| менее 1года | от 1 до 3 лет | от 3 до 5 лет | от 5 до 10 лет | 10 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| создание | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 2 | 66,67% | 0 | 0,00% | 1 | 5,88% |
| рост | 0 | 0,00% | 6 | 85,71% | 0 | 0,00% | 4 | 66,67% | 8 | 47,06% |
| выход из кризиса | 1 | 100,00% | 1 | 14,29% | 1 | 33,33% | 2 | 33,33% | 8 | 47,06% |
| Общий итог | 1 | 100,00% | 7 | 100,00% | 3 | 100,00% | 6 | 100,00% | 17 | 100,00% |

Таблица 12

Распределение на вопрос: «На какой стадии жизненного цикла, по Вашему мнению находится Ваше учреждение?» в зависимости от обучения:

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия ЖЦ | обучение |
| да, самообразование | да, сейчас | да, раньше | нет |
| абсол | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| создание | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 2 | 33,33% | 1 | 7,69% |
| рост | 4 | 66,67% | 4 | 44,44% | 2 | 33,33% | 8 | 61,54% |
| выход из кризиса | 2 | 33,33% | 5 | 55,56% | 2 | 33,33% | 4 | 30,77% |
| Общий итог | 6 | 100,00% | 9 | 100,00% | 6 | 100,00% | 13 | 100,00% |

Таблица 13

Распределение на вопрос: «Устраивает ли Вас существующая система управления персоналом?» в зависимости от пола:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | Пол |
| муж. | жен. |
| абс. | % | абс. | % |
| да | 15 | 93,75% | 16 | 88,89% |
| нет | 1 | 6,25% | 2 | 11,11% |
| Общий итог | 16 | 100,00% | 18 | 100,00% |

Таблица 14

Распределение на вопрос: «Устраивает ли Вас существующая система управления персоналом?» в зависимости от возраста:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | возраст |
| от 30 до 40 лет | от 40 до 50 лет | 50 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| да | 4 | 80,00% | 12 | 85,71% | 15 | 100,00% |
| нет | 1 | 20,00% | 2 | 14,29% |   | 0,00% |
| Общий итог | 5 | 100,00% | 14 | 100,00% | 15 | 100,00% |

Таблица 15

Распределение на вопрос: «Устраивает ли Вас существующая система управления персоналом?» в зависимости от стажа:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | Стаж работы в должности |
| менее 1года | от 1 до 3 лет | от 3 до 5 лет | от 5 до 10 лет | 10 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| да | 1 | 100,00% | 6 | 85,71% | 3 | 100,00% | 5 | 83,33% | 16 | 94,12% |
| нет | 0 | 0,00% | 1 | 14,29% | 0 | 0,00% | 1 | 16,67% | 1 | 5,88% |
| Общий итог | 1 | 100,00% | 7 | 100,00% | 3 | 100,00% | 6 | 100,00% | 17 | 100,00% |

Таблица 16. Распределение на вопрос: «Устраивает ли Вас существующая система управления персоналом?» в зависимости от обучения:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | обучение |
| да, самообразование | да, сейчас | да, раньше | нет |
| абсол | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| да | 5 | 83,33% | 7 | 77,78% | 6 | 100,00% | 13 | 100,00% |
| нет | 1 | 16,67% | 2 | 22,22% |   | 0,00% |   | 0,00% |
| Общий итог | 6 | 100,00% | 9 | 100,00% | 6 | 100,00% | 13 | 100,00% |

Таблица 17. Распределение на вопрос: «Каково Ваше отношение к деятельности в области управления персоналом?» в зависимости от пола:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | Пол |
| муж. | жен. |
| абс. | % | абс. | % |
| считаю самой важной, т.к. человеческие ресурсы | 5 | 31,25% | 8 | 44,44% |
| являются основой деятельности организации | 11 | 68,75% | 8 | 44,44% |
| считаю такой же важной, как все остальные виды деятельности |  0 | 0,00% | 1 | 5,56% |
| считаю такой же важной, но играющей подчиненную роль |  0 | 0,00% | 1 | 5,56% |
| Общий итог | 16 | 100,00% | 18 | 100,00% |

Таблица 18. Распределение на вопрос: «Каково Ваше отношение к деятельности в области управления персоналом?» в зависимости от возраста:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | возраст |
| от 30 до 40 лет | от 40 до 50 лет | 50 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| считаю самой важной, т.к. человеческие ресурсы | 1 | 20,00% | 3 | 21,43% | 9 | 60,00% |
| являются основой деятельности организации | 4 | 80,00% | 10 | 71,43% | 5 | 33,33% |
| считаю такой же важной, как все остальные виды деятельности |  | 0,00% | 1 | 7,14% |  | 0,00% |
| считаю такой же важной, но играющей подчиненную роль |  | 0,00% |  | 0,00% | 1 | 6,67% |
| Общий итог | 5 | 100,00% | 14 | 100,00% | 15 | 100,00% |

Таблица 19

Распределение на вопрос: «Каково Ваше отношение к деятельности в области управления персоналом?» в зависимости от стажа:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | Стаж работы в должности |
| менее 1года | от 1 до 3 лет | от 3 до 5 лет | от 5 до 10 лет | 10 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| считаю самой важной, т.к. человеческие ресурсы | 0 | 0,00% | 2 | 28,57% | 1 | 33,33% | 3 | 50,00% | 7 | 41,18% |
| являются основой деятельности организации | 1 | 100,00% | 5 | 71,43% | 2 | 66,67% | 3 | 50,00% | 8 | 47,06% |
| считаю такой же важной, как все остальные виды деятельности | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 5,88% |
| считаю такой же важной, но играющей подчиненную роль | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 5,88% |
| Общий итог | 1 | 100,00% | 7 | 100,00% | 3 | 100,00% | 6 | 100,00% | 17 | 100,00% |

Таблица 20

Распределение на вопрос: «Каково Ваше отношение к деятельности в области управления персоналом?» в зависимости от обучения:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | обучение |
| да, самообразование | да, сейчас | да, раньше | нет |
| абсол | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| считаю самой важной, т.к. человеческие ресурсы | 2 | 33,33% | 3 | 33,33% | 2 | 33,33% | 6 | 46,15% |
| являются основой деятельности организации | 4 | 66,67% | 6 | 66,67% | 3 | 50,00% | 6 | 46,15% |
| считаю такой же важной, как все остальные виды деятельности | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 7,69% |
| считаю такой же важной, но играющей подчиненную роль | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 16,67% | 0 | 0,00% |
| Общий итог | 6 | 100,00% | 9 | 100,00% | 6 | 100,00% | 13 | 100,00% |

Таблица 21

Распределение на вопрос: «Нужна ли в Вашем учреждении служба управления персоналом?» в зависимости от пола:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | Пол |
| муж. | жен. |
| абс. | % | абс. | % |
| да | 13 | 81,25% | 17 | 100,00% |
| нет | 3 | 18,75% | 0 | 0,00% |
| Общий итог | 16 | 100,00% | 17 | 100,00% |

Таблица 22

Распределение на вопрос: «Нужна ли в Вашем учреждении служба управления персоналом?» в зависимости от возраста:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | возраст |
| от 30 до 40 лет | от 40 до 50 лет | 50 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| да | 5 | 100,00% | 12 | 85,71% | 13 | 92,86% |
| нет | 0 | 0,00% | 2 | 14,29% | 1 | 7,14% |
| Общий итог | 5 | 100,00% | 14 | 100,00% | 14 | 100,00% |

Таблица 23

Распределение на вопрос: «Нужна ли в Вашем учреждении служба управления персоналом?» в зависимости от стажа:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | Стаж работы в должности |
| менее 1года | от 1 до 3 лет | от 3 до 5 лет | от 5 до 10 лет | 10 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| да | 1 | 100,00% | 6 | 85,71% | 3 | 100,00% | 6 | 100,00% | 14 | 87,50% |
| нет | 0 | 0,00% | 1 | 14,29% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 2 | 12,50% |
| Общий итог | 1 | 100,00% | 7 | 100,00% | 3 | 100,00% | 6 | 100,00% | 16 | 100,00% |

Таблица 24. Распределение на вопрос: «Нужна ли в Вашем учреждении служба управления персоналом?» в зависимости от обучения:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | обучение |
| да, самообразование | да, сейчас | да, раньше | нет |
| абсол | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| да | 5 | 83,33% | 9 | 100,00% | 4 | 80,00% | 12 | 92,31% |
| нет | 1 | 16,67% |  | 0,00% | 1 | 20,00% | 1 | 7,69% |
| Общий итог | 6 | 100,00% | 9 | 100,00% | 5 | 100,00% | 13 | 100,00% |

Таблица 25. Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к созданию системы управления персоналом в Вашем учреждении?» в зависимости от пола:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | Пол |
| муж. | жен. |
| абс. | % | абс. | % |
| положительно, считаю это своевременным и необходимым | 10 | 62,50% | 12 | 66,67% |
| положительно, в случае принятия данного решения руководством | 1 | 6,25% | 2 | 11,11% |
| нейтрально | 3 | 18,75% | 4 | 22,22% |
| отрицательно, не вижу смысла | 2 | 12,50% |  | 0,00% |
| Общий итог | 16 | 100,00% | 18 | 100,00% |

Таблица 26

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к созданию системы управления персоналом в Вашем учреждении?» в зависимости от возраста:

|  |  |
| --- | --- |
|   | возраст |
|   | от 30 до 40 лет | от 40 до 50 лет | 50 лет и более |
| варианты | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| положительно, считаю это своевременным и необходимым | 4 | 80,00% | 9 | 64,29% | 9 | 60,00% |
| положительно, в случае принятия данного решения руководством | 0 | 0,00% | 1 | 7,14% | 2 | 13,33% |
| нейтрально | 1 | 20,00% | 2 | 14,29% | 4 | 26,67% |
| отрицательно, не вижу смысла | 0 | 0,00% | 2 | 14,29% |  | 0,00% |
| Общий итог | 5 | 100,00% | 14 | 100,00% | 15 | 100,00% |

Таблица 27

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к созданию системы управления персоналом в Вашем учреждении?» в зависимости от стажа:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | Стаж работы в должности |
| менее 1года | от 1 до 3 лет | от 3 до 5 лет | от 5 до 10 лет | 10 лет и более |
| абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| положительно, считаю это своевременным и необходимым | 1 | 100,00% | 6 | 85,71% | 2 | 66,67% | 3 | 50,00% | 10 | 58,82% |
| положительно, в случае принятия данного решения руководством | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 33,33% | 1 | 16,67% | 1 | 5,88% |
| нейтрально | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 2 | 33,33% | 5 | 29,41% |
| отрицательно, не вижу смысла | 0 | 0,00% | 1 | 14,29% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 5,88% |
| Общий итог | 1 | 100,00% | 7 | 100,00% | 3 | 100,00% | 6 | 100,00% | 17 | 100,00% |

Таблица 28

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к созданию системы управления персоналом в Вашем учреждении?» в зависимости от обучения:

|  |  |
| --- | --- |
| варианты | обучение |
| да, самообразование | да, сейчас | да, раньше | нет |
| абсол | % | абсол. | % | абсол. | % | абсол. | % |
| положительно, считаю это своевременным и необходимым | 5 | 83,33% | 8 | 88,89% | 3 | 50,00% | 6 | 46,15% |
| положительно, в случае принятия данного решения руководством | 0 | 0,00% | 1 | 11,11% | 1 | 16,67% | 1 | 7,69% |
| нейтрально | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 16,67% | 6 | 46,15% |
| отрицательно, не вижу смысла | 1 | 16,67% | 0 | 0,00% | 1 | 16,67% |  | 0,00% |
| Общий итог | 6 | 100,00% | 9 | 100,00% | 6 | 100,00% | 13 | 100,00% |