**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Кадровая служба в системе управления персоналом организации

1.1 Понятие и сущность деятельности по управлению персоналом в организации

1.2 Построение эффективной системы управления персоналом

ГЛАВА 2. Анализ деятельности кадровой службы ООО «ТД Оборудование»

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «ТД Оборудование»

ГЛАВА 3. Проект совершенствования кадровой службы ООО «ТД Оборудование»

3.1 Проект совершенствования кадровой службы ООО «ТД Оборудование»

3.2 Расчет социально-экономической эффективности проекта и программа его реализации

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия.

В силу этого особую важность, практическую значимость и актуальность приобретает повышение эффективности управления персоналом. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности, которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые так же выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, они не являлся ни методическими, ни информационными, ни координирующими центрами кадровой работы организации.

Поэтому, современной кадровой службе необходимо овладеть новейшими научными знаниями и эффективными технологиями в области управления человеческими ресурсами. Нужны новые подходы к таким проблемам, как: кадровое планирование, профотбор и оценка служащего; формирование резерва и планирование карьеры; руководство и обучение кадров в процессе трудовой деятельности; нормативно-правовая база управления персоналом; стиль управления персоналом и оптимизация труда руководителей; контроль в системе управления персоналом.

В связи с этим, определяющим фактором успеха управления персоналом является, несомненно, обоснованная кадровая политика предприятия. Персонал является основным богатством, ценным ресурсом предприятия, эффективное управление им обеспечивает конкурентоспособность предприятия по ряду важнейших направлений, в том числе по качеству, обновлению, цене продукции и т.п. Поэтому необходимы четкая постановка цели и аргументация кадровой политики предприятия с учетом внешних и внутренних факторов воздействия.

Целью данной работы является создание проекта совершенствования деятельности кадровой службы.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

* Рассмотреть сущность деятельности по управлению персоналом в организации.
* Раскрыть цели, функции и структуру кадровой службы организации.
* Рассмотреть современные подходы к совершенствованию кадровой службы предприятия и методы оценки ее деятельности.
* Проанализировать систему управления персоналом на ООО «ТД Оборудование».
* Разработать проект совершенствования деятельности кадровой службы в ООО «ТД Оборудование».
* Дать экономическое обоснование проектным мероприятиям;
* Предложить мероприятия по реализации проекта.

Объект исследования – система управления персоналом ООО «ТД Оборудование».

Предмет исследования – эффективность деятельности кадровой службы ООО «ТД Оборудование».

Методы исследования, используемые в выпускной квалификационной работе: анализ научной и методической литературы по теме исследования, сопоставление мнений различных авторов, обобщение материала, анализ существующей на предприятии кадровой службы, разработка проекта совершенствования деятельности кадровой службы с учетом выявленных в процессе анализа недостатков.

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составляют труды: Армстронг М., Веснина В.Р., Виханского О.С., Ильина Е. П., Авдеева В.В., Бляхман Л.С., Большакова А.С., Дайле А. и других авторов, также источниками информации послужили годовые отчеты и данные экономического отдела ООО «ТД Оборудование».

Базой анализа является бухгалтерская и статистическая отчетность предприятия ООО «ТД Оборудование», положения о персонале предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что результатом исследования является проект совершенствования деятельности кадровой службы на конкретном предприятии.

Квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассмотрим понятие и сущность деятельности по управлению персоналом в организации, изучим построение кадровой службы как основы эффективности кадровой политики, рассмотрим методы оценки эффективности деятельности кадровой службы.

Во второй главе дадим характеристику анализируемого предприятия в данной работе, проведем анализ системы управления персоналом.

В третьей главе представим рекомендации по совершенствованию политики управления персоналом, составим проект совершенствования деятельности кадровой службы на предприятии.

В заключении подведены основные итоги исследования, сделаны основные выводы и предложения.

**ГЛАВА 1. Кадровая служба в системе управления персоналом в организации**

## 1.1 Понятие и сущность деятельности по управлению персоналом в организации

Без управления людьми не может существовать ни одна организация. Без квалифицированных кадров организация не сможет достичь своих целей. Одним из важнейших факторов, влияющих на доходы любой фирмы, в первую очередь является, насколько профессионально работают в ней специалисты.

Персонал, как объект управления, имеет собственные свойства (организационно-структурные, психологические и др.), требующие умелого учета в практической работе [27. С.114].

Управление персоналом (УП) направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

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

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

Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми (отдельными работниками, группами, коллективом), направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта таланта этих людей и с учетом их удовлетворенности трудом. Основное внимание менеджера по персоналу связано с организацией этого труда и с удовлетворенностью [28. С.104].

Основными составляющими удовлетворенности являются:

- Материальная заинтересованность (зарплата, соц. сфера).

- Условия труда (эргономика, устройство рабочего места).

- Перспективность, карьера.

- Заинтересованность в работе.

Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая – организация как личность, где каждый человек – самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения.

Вторая метафора – мозг – сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями – коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека – как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода – управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимися определенных ценностей, правил, принятых норм поведения. В таблице 1.1 приведена сравнительная оценка этих подходов.

Таблица 1.1

Сравнение основных подходов управления персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Подход | Метафора | Концепция управления персоналом | Основные задачи управления персоналом |
| Экономический | Механизм | Использование человеческих ресурсов | Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда |
| Органический | Личность | Управление персоналом | Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации). |
| Мозг | Управление человеческими ресурсами | Обучение персонала – углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников. |
| Гуманистический | Культура | Управление человеком | Адаптация, развитие культуры организации – задание ценностей, формирование правил и норм, символизация.  |

Таким образом, к 70-м годам ХХ века на основе эмпирических данных, а также на основе достижений экономики, статистики, физиологии и психологии человека, социологии, права и науки об управлении организации сложилась современная концепция управления персоналом [30. С.117].

Суть этой концепции такова: на сегодня важнейшим фактором устойчивости, конкурентоспособности и процветания предприятия является формирование того, что у нас раньше называлось человеческим фактором, а на Западе называется человеческим капиталом. Если до 70-х годов персонал предприятия рассматривался как один из факторов издержек (заработная плата, создание инфраструктуры и т.д.), то теперь западные исследователи считают, что это – одно из приоритетных направлений капиталовложений (то есть источник, от которого, в конечном итоге, получают наибольшую прибыль). Действительно, ведь от компетентности людей, знания ими всех нюансов работы, специфики зависит в значительной мере перспективы той или иной фирмы. Никакими инвестициями в оборудование или в обновление производства нельзя заменить человеческий капитал. Поэтому все образцовые западные компании сегодня исповедуют идеологию: “производительность – от человека”, “качество товаров и услуг от человека”,

С изменением взгляда изменилась и роль кадровых служб (или служб управления персоналом). Согласно нынешним концепциям менеджмента – управление персоналом является одним из основных элементов стратегии организации и должно помогать фирме через обеспечение ее компетентными и заинтересованными в результатах своего труда служащими. Эта цель может быть достигнута, если высшее руководство будет рассматривать человеческий капитал как ключ к эффективности работы организации [31. С.154].

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

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимися на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

При формировании стратегии управления персоналом на предприятии рекомендуется учитывать положения стратегии деятельности предприятия, что предполагает:

* определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);
* формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению, норм в работе с кадрами предприятия. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология кадровой работы предприятия может уточняться;
* определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

Таким образом, понятие “управление персоналом” имеет два основных аспекта функциональный и организационный.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы: определение общей стратегии; планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава; привлечение, отбор и оценка персонала; повышение квалификации персонала и его переподготовка; система продвижения по службе (управление карьерой); высвобождение персонала; построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда; политика заработной платы и социальных услуг; управление затратами на персонал.

Классическая структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

* Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат.
* Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
* Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
* Определение заработной платы и компенсации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала.
* Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
* Обучение: разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения.
* Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
* Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
* Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.
* Трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров.
* Занятость: разработка программ обеспечения равных возможностей занятости [32. С.137].

В организационном отношении управление персоналом охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

Общей и главной задачей управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Качественные характеристики:

- способности (уровень образования, объём знаний, профессиональные навыки, опыт работы);

- мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление достичь чего-либо);

- личные качества, влияющие на выполнение профессиональной роли.

Таким образом, управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми (отдельными работниками, группами, коллективом), направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта таланта этих людей и с учетом их удовлетворенности трудом. Основное внимание менеджера по персоналу связано с организацией этого труда и с удовлетворенностью.

Все преуспевающие фирмы перспективы своего развития связывают с особой зоной внимания к кадровому менеджменту. Причина внимания к управлению персоналом – условия жесткой конкуренции, необходимость обеспечения конкурентоспособности фирмы. Конкурентоспособность характеризуется многими составляющими, но даже единственная важнейшая составляющая конкурентоспособности фирмы – конкурентоспособность товара, напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

Современная концепция управления персоналом склоняется к приоритетности передачи большого объёма управленческих функций непосредственным руководителям того или иного коллектива. При этом они должны получать необходимую профессиональную и методическую помощь.

И так, под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы: определение общей стратегии; планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава; привлечение, отбор и оценка персонала; повышение квалификации персонала и его переподготовка; система продвижения по службе (управление карьерой); высвобождение персонала; построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда; политика заработной платы и социальных услуг; управление затратами на персонал.

## 1.2 Построение эффективной системы управления персоналом

В прошлом кадровая служба в лучшем случае сохраняла деньги организации, заполняя правильно все бумаги, чтобы оградить фирму от судебных разбирательств с работниками. Теперь служба управления персоналом должна приносить прибыль фирме тем, что она облегчает реализацию ее стратегии. Таким образом, главная цель деятельности служб управления персоналом в организациях современного типа – “приносить фирме прибыль” [45. С.97].

Менеджмент управления персоналом нужен, в конечном итоге, для сосредоточения усилий работников на выполнении намеченных стратегий фирмы; обеспечения эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей работников, реализации их потенциала; содействия укреплению трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшения морального климата в коллективе.

Поскольку кадровая служба призвана обеспечить человеческую составляющую работы фирмы, что служит важной гарантией эффективности деятельности организации, то среди наиболее значимых ее задач можно выделить:

* помощь фирме в достижении ее целей;
* эффективное использование мастерства и возможностей работников;
* обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
* стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
* развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
* связь управления персоналом со всеми служащими;
* помощь в сохранении хорошего морального климата;
* управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

Поскольку только плодотворная совместная деятельность коллектива гарантирует успех фирмы, конечной целью работы с персоналом является максимальное сближение ожиданий предприятия и интересов работников.

Опыт показал, что деятельность служб управления персоналом нельзя сводить к тому весьма ограниченному набору действий, которые традиционно выполнялись отделами кадров в России. Новый подход к менеджменту УП характеризуется комплексностью. На западных предприятиях уже давно действуют единые службы управления персоналом, которые выполняют весь комплекс функций по рационализации трудовых процессов и процессов УП [50. С.105].

На сегодняшний день нет единого строго определенного взгляда на функции службы управления персоналом в организации. Как уже упоминалось, руководители предприятий редко используют теорию в чистом виде, а, как правило, адаптируют ее к условиям функционирования конкретной организации. Однако, результаты исследования показали, что при всех межфирменных и межстрановых различиях в области управления персоналом (в двух фирмах одной отрасли одной страны вы не найдете двух похожих по форме и содержанию документа, регламентирующего деятельность службы УП), все они исповедуют общую идеологию и методологическую основу кадровой работы [10. С.107].

Несмотря на то, что само понятие “управление персоналом” до последнего времени отсутствовало в практике российского менеджмента, каждая организация имела отделы кадров, на которые были возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения и повышения квалификации персонала. Однако, и это хорошо известно, роль отделов кадров в делах управления фирмы была незначительна, а большую часть работы по управлению кадрами выполнял (и выполняет до сих пор, как показывают социологические исследования) непосредственно руководитель подразделения.

В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение кадровой службы может быть различным.

При организации кадровой службы, структурировании ее состава необходимо исходить из следующих посылок.

Перечень работ, связанных с обеспечением эффективного управления персоналом, имеет относительно стандартный вид для всех предприятий. Это значит, что их реализация является необходимым и достаточным условием реализации задач и функций управления.

В книге Герберта А. Саймона и Дональда У. Смитсбурга “Менеджмент в организациях” дается следующая классификация функций службы управления персоналом в организации:

1. Подсистема условий труда:

* соблюдение требований психофизиологии
* соблюдение требований технической эстетики
* охрана труда и техники безопасности
* организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и числом персонала.

2. Подсистема трудовых отношений:

* анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений
* анализ и регулирование отношений руководства
* управление производственными конфликтами и стрессами
* социально-психологическая диагностика
* соблюдение этических норм взаимоотношений
* управление взаимодействием с профсоюзами.

3. Подсистема оформления и учета кадров:

* оформление и учет приема, увольнений, перемещений
* информационное обеспечение системы кадрового управления
* профориентация
* обеспечение занятости

4. Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала:

* 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 организацию
* оценка кандидатов на вакантную должность
* текущая периодическая оценка кадров.

5. Подсистема развития кадров

* техническое и экономическое обучение
* переподготовка и повышение квалификации
* работа с кадровым резервом
* профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников

6. Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда:

* Нормирование и тарификация трудового процесса
* Разработка систем оплаты труда
* Использование средств морального поощрения
* Разработка форм участия в прибыли и капитале
* Управление трудовой мотивацией

7. Подсистема юридических услуг

* решение трудовых вопросов с точки зрения юридических нормативов
* согласование распорядительных документов по управлению персоналом
* решение правовых вопросов хозяйственной деятельности.

8. Подсистема развития социальной инфраструктуры:

* организация общественного питания
* управление жилищно-бытовым обслуживанием
* развитие культуры и физического воспитания
* обеспечение охраны здоровья и отдыха
* управление социальными конфликтами и стрессами

9. Подсистема разработки оргструктуры управления

* анализ сложившейся оргструктуры управления
* проектирование оргструктуры управления
* разработка штатного расписания
* построение новой оргструктуры управления.

Эта классификация дает исчерпывающий перечень функций, приписываемых службе управления персоналом с точки зрения нового подхода к менеджменту УП. Однако набор тех или иных функций службы управления персоналом в разных компаниях различен, так как обычно каждый руководитель выбирает те элементы, которые, не его взгляд, лучше подходят к конкретной ситуации (размер фирмы, специфика ее деятельности и т. д.) и кажутся ему полезными для успешной работы организации. Но, несмотря на все различия между организациями, существует стандартный набор функций службы управления персоналом, которые в сумме своей представляют кадровую политику фирмы. Рассмотрим эти функции подробнее [3. С.117].

Планирование трудовых ресурсов, – что включает в себя:

 - оценку наличных ресурсов (т.е. анализ содержания работ и имеющего персонального состава)

* оценка будущих потребностей (прогноз внутренних и внешних предложений рабочей силы и спроса на рабочую силу)
* разработка программы удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах на основе соотношения внутреннего и внешнего предложения рабочей силы со спросом и стратегией развития компании. Для правильного прогнозирования необходимо учитывать среднюю текучесть кадров, естественное выбытие (смерть, выход на пенсию и т.д.) и другие факторы.

Наем персонала – это создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям, отбор персонала – оценка кандидатов на рабочее место и отбор лучших из резервов, созданного в ходе найма.

К основным критериям оценки относятся: профессиональные, образовательные, организационные, а потом уж и личные качества кандидата. Именно в таком порядке, так как в противном случае фирма рискует нанять прекрасного человека, но плохого специалиста.

К основным методам отбора относятся: испытания, оценка способностей и собеседование.

Определение заработной платы и льгот – разработка структуры заработной платы и льгот с целью привлечения и удержания работника.

На данном этапе надо помнить, что заработная плата является денежным вознаграждением за выполненную работу и играет роль решающего аргумента для многих работников. Структура зарплаты определяется уровнем зарплаты у конкурентов, условиями на рынке труда, производительностью и прибыльностью организации. Надо добавить, что на сегодняшний день большое значение для работников имеет система дополнительных льгот. Льготы могут включать в себя: участие в прибыли, оплату в акциях, оплату отпусков и т.д.

Адаптация – введение нанятых работников в организацию и во все ее подразделения с целью осознания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

Основная цель адаптации – привести в соответствие личные знания, опыт и ценности работника с ценностями и традициями организации, обучить его взаимоотношениям в конкретной фирме. Адаптация протекает по формальным и неформальным каналам

Обучение – разработка программ для обучения трудовым навыкам эффективного выполнения работ.

Обучение необходимо для поддержания высокой производительности труда всего персонала и отдельных работников в случае поступления на новую должность и при недостаточности квалификации. Для того, чтобы программы обучения были эффективны службе управления персоналом совместно с высшим руководством фирмы необходимо создать соответствующий климат, благоприятствующий обучению: поощрение обучающихся, поддержка со стороны преподавателей и т.д.

Оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работников. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

Принципиальное построение кадровой службы в современных условиях не имеет общепризнанной формы. Она ориентирована на стандартный набор работ и реализацию стратегического подхода в кадровой политике в увязке с развитием предприятия (организации).

Конкретное построение кадровой службы, распределение кадровой работы между структурными подразделениями, а внутри структурного подразделения между исполнителями может варьировать в большом диапазоне, поскольку зависит от многих моментов. Среди них следует отметить, прежде всего, размер предприятия (численность занятого на нем персонала), объем управленческих работ каждого вида, понимание руководством задач управления персоналом: несмотря на эффективность комплексного подхода к управлению персоналом, на одних предприятиях тем не менее во главу угла ставиться, например, подбор кадров, на других – планирование трудовой карьеры, на третьих – оценка результатов и оплата труда. Влияют также стиль и методы руководства администрации подчиненными и т.д.

При проектировании структуры службы управления персоналом и организации ее работы исходят из того, что существование какого-либо структурного подразделения оправданно лишь в определенных условиях (при определенной численности персонала, объеме управленческих работ данного вида). В других же условиях данная функция может быть поручена (передана) другому структурному подразделению или даже отдельному лицу в составе любого структурного подразделения.

Организационно работа с кадрами продолжает оставаться распыленной по многим функциональным подразделениям. Более того, самостоятельной кадровой службы с единым административным и методическим руководством вообще может не быть.

Как показывает изучение опыта управления организациями и соответствующей литературы, возможны следующие варианты некоторых изменений оргструктуры службы управления персоналом.

При немногочисленности персонала и соответственно незначительной суммарной трудоемкости функций службы управления персоналом выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. В любом случае, вне зависимости от особенностей организации, состав функций службы управления персоналом остается постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения.

Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Отдельные функции могут выполнять, например, подразделения технического развития. Некоторые функции (например, информационного обеспечения службы управления персоналом) могут быть переданы в компетенцию подразделения по организации управления.

Вместе с тем намечаются положительные тенденции, в частности преобразование отделов кадров в отделы управления персоналом, правда, пока с незначительной трансформацией функций, что, естественно, существенно не сказывается на эффективности работы с персоналом. Другие предприятия идут значительно дальше и подчиняют управляющему по кадрам не только такие традиционные управленческие структуры, как отдел кадров, отдел подготовки кадров, но и социологические подразделения (если они имеются), отдел труда и заработной платы и другие. После определения функциональной структуры кадровой службы, составляющих ее подразделения (отделы, бюро), решается вопрос о перечне задач каждого структурного подразделения, его функциях, численном составе и должной структуре занятых в них работников, должностных обязанностях каждого из них, а так же о взаимоотношениях подразделений друг с другом в рамках кадровой службы и с другими подразделениями предприятия как в части входящей и исходящей информации, так и в отношении методического обеспечения кадровой работы, реализации функции контроля и надзора за ее проведением [20. С.155].

Штат службы управления персоналом. Даже в самых больших корпорациях непосредственно в службах управления персоналом работает не более 150 человек. В среднем один специалист приходится на 200 занятых.

Штат служб управления персоналом для некоторых типов предприятий иллюстрирует таблица 1.2.

Таблица 1.2

Штаб служб управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отрасль и размер предприятия | Норма персонала на одного сотрудника кадровой службы | Число сотрудников кадровой службы |
| Обрабатывающая |  |  |
| до 500 — 999 чел. | 116 | 1 — 20 |
| 1000 — 4 999 чел. | 130 | 2 — 90 |
| свыше 5 000 чел. | 352 | 7 — 126 |
| Исследования и развитие | 102 | 1 — 60 |
| Общественные нужды | 154 | 1 — 110 |
| Больницы | 180 | 1 — 28 |
| Банки | 98 | 1 — 72 |
| Страховые компании | 101 | 1 — 142 |
| Транспортировка и распространение | 272 | 1 — 75 |
| Правительственные учреждения | 272 | 2 — 104 |
| Образование | 161 | 1 — 46 |
| Другие фирмы | 194 | 1 — 120 |

Следует учитывать, что существуют еще и национальные нормы расчета соотношения числа сотрудников кадровых служб и персонала. Так, в России на одного сотрудника кадровой службы приходится 50 — 100 человек, в Германии — 130 — 150, во Франции — 130, в США — 100, в Японии — 40 человек [22. С.100].

Кадровая служба – основной элемент системы управления персоналом. Для того чтобы она функционировала более эффективно, необходимо оптимизировать ее организационную структуру, а также количественный и качественный состав, что наглядно демонстрирует рисунок 1.2.

Таким образом, кадровая служба не может рассматриваться вне контекста стратегического развития организации.

В заключение первой главы сделаем следующие выводы:

-Кадровая служба имеет значительную роль в системе управления персоналом организации.

- Сущность деятельности по управлению персоналом в организации заключается в определение общей стратегии, планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава, привлечение, отбор и оценка персонала, повышение квалификации персонала и его переподготовка, система продвижения по службе (управление карьерой); высвобождение персонала; построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда; политика заработной платы и социальных услуг, управление затратами на персонал.

- Построение эффективной системы управления персоналом должно базироваться на комплексном решении вопросов для всех подразделений предприятия.

**ГЛАВА 2. Анализ деятельности кадровой службы
в ООО «ТД Оборудование»**

## 2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «ТД Оборудование» — многопрофильная российская компания, работающая на рынке [более 10 лет](http://www.trade-design.ru/ver2/about/). Основные направления деятельности:

* [проектирование и комплексное оснащение](http://www.trade-design.ru/ver2/design/) [предприятий торговли](http://www.trade-design.ru/ver2/comp/gm/), [общественного питания](http://www.trade-design.ru/ver2/comp/op/), [гостиничного комплекса](http://www.trade-design.ru/ver2/comp/hotel/), [хлебопекарной и кондитерской промышленности](http://www.trade-design.ru/ver2/comp/hp/gen.shtml), а также [мясоперерабатывающих цехов](http://www.trade-design.ru/ver2/comp/mp/). Компания предлагает полный комплекс инжиниринговых услуг на этапе проектирования, поставку оборудования и услуги по вводу объектов в эксплуатацию;
* розничная и оптовая продажа профессионального торгового, холодильного, технологического, хлебопекарного и мясоперерабатывающего оборудования. Наши поставщики - ведущие российские и зарубежные производители. Мы выбираем партнеров на основе всестороннего анализа предложений производителей оборудования и постоянного изучения спроса наших заказчиков. Такой подход позволяет предлагать оборудование с оптимальным соотношением цены, качества и функциональных возможностей;

– сервисное обслуживание, работы по вводу объектов в эксплуатацию, гарантийному и послегарантийному обслуживанию осуществляют собственный сервисный центр. Компания гарантирует постоянное наличие запасных частей на складе, минимальные сроки реагирования и возможность обслуживания объектов в любой точке России. ООО «ТД Оборудование» — постоянный [участник выставок](http://www.trade-design.ru/ver2/newss/exhib/), конференций и семинаров, связанных с различными областями бизнеса.

Признанием профессионализма и творческого подхода коллектива компании ООО «ТД Оборудование» к работе служат многочисленные дипломы, награды и положительные [отзывы](http://www.trade-design.ru/ver2/about/opin/) наших партнеров.

К услугам клиентов компании - универсальная [система скидок](http://www.trade-design.ru/ver2/about/dis/), различные схемы оплаты и поставки, поставка оборудования по схемам лизинга.

Преимущества работы с компанией уже оценили крупнейшие отечественные и иностранные производители региона: «Кока-кола» и «Нью-Йорк Пицца», ЗАО «Сибирские Сотовые Системы - 900» и ГУ ЦБ, НЗХК и «Лукойл Маркет Новосибирск», «Синар» и сеть фирменных магазинов «Milavitsa», гостиничный комплекс «Hotel Graal» и брендовая сеть ресторанов «Вечный Зов», ЦУМ и ГУМ г. Новосибирск и ЦУМ г. Кемерово, Холдинг «Сибирский Гигант», сеть супермаркетов «Холидей Классик» и сеть магазинов «Пятерочка», сеть магазинов «Столичный» и сеть магазинов «Пьянкоff», «Сибирская Продовольственная Компания» и НМКК, ХК «Восход», сеть кофеен Traveler's Сoffee и японский ресторан «Суши Яма», Корпорация «РосИнтер» (рестораны «Ростик’с», «Планета Суши», «Сибирская Корона», Кофейня «Мока Локка», «IL Патио»), «Якитория» и ресторан «Мао», Западно-Сибирская железная дорога и аэропорт «Толмачево», Новосибирская и Межининовские птицефабрики и многие-многие другие!

Сегодня ООО «ТД Оборудование» — это:

* крупнейшая российская компания на рынке профессионального торгового оборудования;
* самый большой выбор [оборудования](http://www1.trade-design.ru/test/ntds.shtml) различных торговых марок лучших российских и мировых производителей;
* огромные [выставочные залы](http://www.trade-design.ru/ver2/cont/) в Москве и Новосибирске;
* несколько тысяч [оборудованных объектов](http://www.trade-design.ru/ver2/objs/) по всей стране;
* широкая региональная дилерская сеть;
* поставка [оборудования](http://www1.trade-design.ru/test/ntds.shtml) со склада и под заказ;
* короткие сроки поставки, выгодные цены в регионе, гибкая система скидок;
* индивидуальный подход к каждому покупателю;
* полный спектр услуг - от разработки дизайн - проекта до оснащения объекта [«под ключ»](http://www.trade-design.ru/ver2/design/);
* гарантийное и [сервисное обслуживание](http://www.trade-design.ru/ver2/serv/) по всей территории России.

ООО «ТД Оборудование» занимает одну из лидирующих позиций в области оснащения [предприятий торговли](http://www.trade-design.ru/ver2/comp/gm/), [общественного питания](http://www.trade-design.ru/ver2/comp/op/), [гостиничного комплекса](http://www.trade-design.ru/ver2/comp/hotel/), [хлебопекарной и кондитерской промышленности](http://www.trade-design.ru/ver2/comp/hp/gen.shtml), а также [мясоперерабатывающих цехов](http://www.trade-design.ru/ver2/comp/mp/). Анализ общеэкономических показателей ООО «ТД Оборудование» приведен ниже, табл. 2.1.

Таблица 2.1

Кадровые и экономические показатели деятельности
ООО «ТД Оборудование»

| №п/п | Наименование показателя | Единица измерения | Динамика по годам |
| --- | --- | --- | --- |
| 2005 | 2006 | 2007 |
| 1. | Общеэкономические показателиОбъем производства | млн.р. | 17 | 34 | 48 |
| 2. | Величина основных фондов | млн.р. | 17 | 17 | 17 |
| 3. | Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения | % | - | - | - |
| 4. | Производительность труда | млн.р. | 0,0072 | 0,0145 | 0,0205 |
| 5. | Прибыль | млн.р. | 0,3 | 2,4 | 2,9 |
| 6. | Инфляция | % | 23 | 21 | 17 |
| 7. | Кадровые показателиЧисленность персонала, всегов том числе по категориям:* рабочие
* руководители
* специалисты
* прочие служащие
 | чел. | 160 | 137 | 136 |
| чел. | 26 | 24 | 28 |
| чел. | 61208 | 79214 | 8919 |
| 12. | Текучесть кадров | чел. | 39 | 54 | 38 |
| 13. | Образовательный состав персонала:- неполное среднее- общее среднее- среднеспециальное - незаконченное высшее - высшее | чел. | 1219261102 | 101618392 | 71818492 |
| 14. | Возрастной состав персонала:- до 18 лет- 18-25 лет- 26-36 лет- 37-50 лет- свыше 50 лет | чел. | -9115684 | -4467710 | -8427114 |
| 15. | Средний возраст работающих | лет | 50 | 40 | 40 |
| 16. | Структура персонала по полу:-женщин- мужчин | % | 56,843,2 | 57,642,4 | 63,936,1 |
| 17. | Распределение ППП по стажу:- до 1 года- 1-3 года- 3-5 лет- 5-10 лет- более 10 лет | чел. | 37906918 | 29873414 | 38723419 |
| 19. | Уровень профессиональной подготовки:рабочие:- до 1 год- 1-2 года- более 2 летруководители, специалисты, прочие служащие:- высшее образование- среднее специальное- практики | % | --16,2563,716,253,8 | --17,567132,5 | --19,267,613,2- |
| 20. | Показатели, характеризующие мотивацию трудовой деятельностиФонд заработной платы ППП | тыс.руб. | 3044 | 9753 | 15044 |
| 21. | Средняя заработная плата на одного работника ППП | тыс.руб. | 8,5 | 10 | 15,7 |
| 22. | Затраты на обучение персонала |  тыс.руб. | 0,01 | 0,03 | 0,2 |
| 23. | Затраты на осуществление льгот для персонала | тыс.руб. | - | - | - |
| 24. | Количество прогулов на одного работника | час. | - | - | 32 |

Как видно из приведенных показателей объем производства постоянно растет: 2005 год - 17 млн. руб.; 2006 год – 34 млн. руб.; 2007 год – 48 млн. руб., а прибыль вырастает ежегодно: 2005 год - 0,3 млн. руб.; 2006 год - 2,4 млн. руб.; 2007 год – 2,9 млн. руб. не значительно, и ее рост чуть больше инфляции.

Общая характеристика трудового потенциала предприятия:

* средний возраст: 40 лет
* физическое и психическое здоровье: более 50 % персонала это люди старше 40 лет предпенсионного возраста, имеющих достаточно слабое физическое здоровье, что, безусловно, сказывается на качестве работы
* общеобразовательная и профессиональная подготовка: 67% сотрудников имеют высшее образование
* способность профессионального роста: в силу того, что люди старше 40 лет достаточно негативно воспринимают нововведения, наблюдается низкая обучаемость новым технологиям, отсюда низкая способность к профессиональному росту;
* отношение к труду: в целом персонал достаточно ответственно относится к труду;
* семейное положение: порядка 98% сотрудников имеют семьи (дети, внуки), что является по большей части позитивным при оценке трудового потенциала;
* стаж работы по специальности: в среднем по предприятию от 1 до 3 лет, что говорит о большой текучести кадров, в конечном итоге это негативно сказывается на экономике предприятия, так как до становления нового сотрудника в специалиста требуется примерно от 2 до 3 лет;
* на обучение персонала выделяются незначительные средства;
* отсутствует льготная мотивация.

И так, компания ООО «ТД Оборудование» занимает лидирующие место на рынке, но как видно из кадрово-экономических показателей предприятия при хорошем росте производительности прибыль не значительно выше инфляции. Предприятию нужен новый инновационный толчок, который смог бы улучшить экономические показатели предприятия, вывести компанию на другой уровень, его смогли бы дать специалисты компании, но так как на предприятии отсутствует переподготовка и обучение персонала, а так, же из-за большой текучести кадров, связанной со слабой мотивацией, особенно молодых специалистов, это не возможно.

**2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «ТД Оборудование»**

Анализ управления персоналом целесообразно начать с оценки обеспеченности ООО «ТД Оборудование» трудовыми ресурсами в 2007 г. (см. табл. 2.3)

Таблица 2.3

Обеспеченность ООО «ТД Оборудование» трудовыми ресурсами за 2006 - 2007 гг., человек

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория сотрудников | 2006  | 2007 |
| Средняя численность производственного персонала, чел. | 137 | 135 |
| В том числе рабочие, чел. | 25 | 28 |
| Инженерно-технические работники, служащие и управляющий персонал, чел | 112 | 107 |

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО «ТД Оборудование», т.е., распределение сотрудников по возрасту, по уровню образования и по стажу работы (данные представлены в таблицах 2.4, 2.5, 2.6)

Таблица 2.4

Распределение персонала по возрасту ООО «ТД Оборудование»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группы персонала по возрасту, лет | Численность персонала на конец года, чел. | Удельный вес, % |
| 2006 г. | 2007 г. | 2006 г. | 2007 г. |
| До 18 | - | - | 0 | 0 |
| 18 - 25 | 4 | 8 | 3 | 7 |
| 26 - 36 | 46 | 42 | 34 | 31 |
| 37 - 50 | 77 | 71 | 56 | 52 |
| Свыше 50 | 10 | 14 | 7 | 10 |
| Итого | 137 | 135 | 100 | 100 |

Ниже приведены данные по распределению персонала по образованию (данные представлены в таблице 2.5), из таблицы 2.5 наглядно видно, что удельный вес сотрудников с высшим образованием, гораздо больше, чем с другим, что, несомненно, плюс и качественно сказывается на работе компании.

Таблица 2.5

Распределение персонала по образованию

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группы персонала по образованию: | Численность персонала на конец года, чел. | Удельный вес, % |
| 2006 г. | 2007 г. | 2006 г. | 2007 г. |
| Неполное среднее | 10 | 5 | 7 | 5 |
| Общее среднее | 16 | 18 | 12 | 13 |
| Среднеспециальное | 18 | 18 | 13 | 13 |
| Незаконченное высшее  | 3 | 4 | 1 | 1 |
| высшее | 90 | 90 | 67 | 68 |
| Итого | 137 | 135 | 100 | 100 |

Стаж работы по специальности: в среднем по предприятию от 1 до 3 лет, что, негативно сказывается на экономике предприятия, табл. 2.6,

Таблица 2.6

Распределение персонала по трудовому стажу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группы персонала по стажу, лет | Численность персонала на конец года, чел. | Удельный вес, % |
| До 1 | 29 | 30 | 21 | 22 |
| От 1 до 3 | 84 | 78 | 61 | 57 |
| От 3 до 5 | 11 | 15 | 8 | 11 |
| От 5 до 10 | 10 | 10 | 7 | 7 |
| Свыше 10 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Итого | 137 | 135 | 100 | 100 |

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы ООО «ТД Оборудование», то этому вопросу при анализе уделим большое внимание, для этого рассмотрим подробно нижеприведенную таблицу 2.7.

Таблица 2.7

Данные о движении рабочей силы ООО «ТД Оборудование»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели движения | 2006 г. | 2007 г. |
| Численность персонала на начало года, чел. | 137 | 125 |
| Принято на работу, чел. | 50 | 40 |
| Выбыло,чел. | 51 | 50 |
| В том числе: по собственному желанию | 50 | 46 |
| уволено за нарушение трудовой дисциплины | 1 | 4 |
| Численность персонала на конец года, чел. | 136 | 135  |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 136.5 | 130  |
| Коэффициент оборота по приему сотрудников | 0,35 | 0,3 |
| Коэффициент оборота по выбытию сотрудников | 0,4 | 0,4 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,28 | 0,3  |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,63 | 0,66 |

Для характеристики движения рабочей силы ООО «ТД Оборудование»» рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

Среднесписочная численность персонала рассчитывается по формуле:

Ч = (Чн + Чк)/2, (2.1)

где Чн – численность персонала на начало года;

Чк – численность персонала на конец года.

Таким образом, среднесписочная численность персонала в 2006 г. = (137 + 136) / 2 = 136,5; среднесписочная численность персонала в 2007 г. = (125 + 135) / 2 = 130.

Рассчитаем основные коэффициенты динамики кадров на предприятии в 2007 году.

* 1. Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр) рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала:

Кпр = 40/130 = 0,3. (2.2)

* 1. Коэффициент оборота по выбытию (Кв) рассчитывается как отношение количества уволившихся сотрудников к среднесписочной численности персонала:

Кв = 50/130 = 0,4. (2.3)

Показывает высокий показатель увольнения сотрудников в организации (особенно это касается молодых специалистов).

* 1. Коэффициент текучести кадров (Ктк) рассчитывается как отношение количества уволившихся сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала:

Ктк = 50/130 = 0,4 (2.4)

наблюдается высокая текучесть кадров в организации.

* 1. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп) рассчитывается как отношение числа сотрудников, проработавших весь год, к среднесписочной численность персонала предприятия:

Кп = 86/130 = 0,66. (2.5)

показывает непостоянство кадрового состава в организации.

Проанализируем степень использование трудовых ресурсов ООО «ТД Оборудование», для этого рассмотрим таблицу 2.8, в которой сравним отклонения по показателям за последние два года.

Таблица 2.8

Использование трудовых ресурсов ООО «ТД Оборудование»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 | 2007 | Отклонение от 2006 |
| Среднегодовая численность персонала (ЧР) | 137 | 135 | -2 |
| Отработано дней одним сотрудником за год (Д) | 223 (264 – 24 – 17 прогулов) | 208  | -14 |
| Отработано часов одним сотрудником за год (Ч) | 1739 | 1560 | -179 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), час. | 7,8 | 7,5 | -0,3 |
| Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел. час. | 259111 | 212160 | -46951 |

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы на данном предприятии используется недостаточно полно. В среднем одним сотрудником отработано по 208 дней вместо 223, из-за чего сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного сотрудника 14 дней, а на всех – 1640 дней, или 12792 ч. (1640\*7,8). Существенны и внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени: за один день они составили 0,3 ч, а за все отработанные дни всеми сотрудниками 10578 ч. Общие потери рабочего времени – 23370 ч (12 792 + 10 578), или 8,8% (23 370 / 212160).

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставим данные фактического и планового баланса рабочего времени. Потери могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями персонала с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, компьютеров, из-за отсутствия работы, электроэнергии, и т.д.

Напряженность в обеспечении ООО «ТД Оборудование» трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда сотрудников, интенсификации проектных работ, комплексной механизации и автоматизации процессов проектирования, внедрения новой более компьютерной техники, усовершенствования технологии проектирования.

В ООО «ТД Оборудование» большая часть потерь вызвана субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Недопущение их равнозначно высвобождению 13 сотрудников (23 370 / 1739). Существенны в ООО «ТД Оборудование» и непроизводительные затраты труда, которые складываются из затрат рабочего времени, издержек, а также в связи с отклонениями от технологического процесса. Они составляют 1640 ч.

Сокращение потерь рабочего времени – один из резервов увеличения выпуска готовых проектов.

Проанализируем использование фонда рабочего времени в ООО «ТД Оборудование», см. табл.2.9

Таблица 2.9

Анализ использования фонда рабочего времени
 ООО «ТД Оборудование»

| Показатель | На одного сотрудника | Отклонение от плана (часы) |
| --- | --- | --- |
| 2006 | 2007 | на одногосотрудника | на весьперсонал |
| Календарное количество дней | 365 | 365 |  |  |
| В том числе:праздничные и выходные дни | 101 | 101 |  |  |
| Номинальный фонд рабочего времени | 264 | 264 |  |  |
| Неявки на работу | 17 | 32 | +15 | +1640 |
| Явочный фонд рабочего времени | 223 | 208 | -15 | - |
| Продолжительность рабочего времени, ч. | 8 | 7,8 | - | -13120 |
| Предпраздничные сокращенные дни,ч. | 20 | 20 | - | +82 |
| Внутрисменные простои, ч. | 20 | 80 | +60 | -23370 |
| Полезный фонд рабочего времени (см. таблицу 7) | 1739 | 1560 | -179 | +1312 |
| Сверхурочно отработанное время, ч. | - | 8 | +8 | +1640 |
| Непроизводственные затраты рабочего времени, ч. |  | 10 | +10 |  |

Из приведенных выше таблиц видно, что сущность кадровой политики на ООО «ТД Оборудование» должна состоять в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных сотрудников, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования предприятия.

Под кадровой политикой ООО «ТД Оборудование» должны пониматься общие установки и целенаправленная деятельность органов управления предприятием по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию.

Главным принципом кадровой политики ООО «ТД Оборудование» должен быть эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело и все это должно достойно оцениваться.

Главной целью кадровой политики на ООО «ТД Оборудование» должно являться формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей предприятия.

Основными задачами кадровой политики ООО «ТД Оборудование» должны являться:

1) Определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы на ООО «ТД Оборудование». Идеология кадровой работы может быть отражена в виде документа, содержащего моральные нормы в работе с кадрами предприятия и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, включая руководителя предприятия. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология кадровой работы предприятия может уточняться.

2) Планирование потребности ООО «ТД Оборудование» в персонале с учетом существующего кадрового состава. Планирование осуществляется с учетом факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика персонала мест и т.д.).

3) Привлечение, отбор, мотивация и руководство персоналом ООО «ТД Оборудование». Для этого в ООО «ТД Оборудование» должны разрабатываться критерии отбора персонала, и оптимизироваться соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала, разрабатываться четкая система оплаты труда.

4) Повышение квалификации персонала ООО «ТД Оборудование» и его переподготовка. Для этого должны определяться формы обучения сотрудников при повышении квалификации (с помощью сотрудников структурного подразделения предприятия, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, с отрывом или без отрыва от производства и т.д.).

5) Построение и организация рабочего процесса в ООО «ТД Оборудование», в том числе определение персонала мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и др.

На момент подготовки данной работы руководство ООО «ТД Оборудование» не считало, что в современном бизнесе особое значение имеет каждый работник, что возрастает влияние уровня его профессионализма и качества труда на конечные результаты работы всей компании. Кадровая политика ООО «ТД Оборудование» не нацелена на укрепление лидирующих позиций компании через интеграцию усилий и сотрудничество предприятий в области управления персоналом.

Сотрудники ООО «ТД Оборудование» являются ее главным активом, основой потенциала ее развития. Персонал предприятия 135 человек в 2007 году. Профессионализм сотрудников, их стремление к творческому росту и самореализации, добросовестное отношение к делу и удовлетворенность трудом являются основой развития ООО «ТД Оборудование».

Кадровая политика ООО «ТД Оборудование» не способствует созданию условий для эффективной деятельности персонала, направленной на достижение стратегических целей и поддержание конкурентоспособности предприятия в целом. Кадровая политика ООО «ТД Оборудование» не способствует формированию общих элементов корпоративной культуры.

Руководство предприятия понимает, что должно являться гарантом соблюдение следующих принципов:

* Кадровая политика предприятия должна быть направлена на реализацию стратегических целей бизнеса.
* Управление персоналом на предприятии должно осуществляется с учетом баланса интересов собственников, трудового коллектива и каждого сотрудника.
* Руководство предприятия должно обеспечивать вознаграждение сотрудникам в соответствии с их вкладом в достижение целей бизнеса.
* Руководство предприятия должно обеспечивать условия для взаимовыгодного сотрудничества и партнерства в области управления персоналом.
* Руководители всех уровней управления должны способствовать созданию условий для повышения профессионализма и самореализации сотрудников в целях развития ООО «ТД Оборудование».
* Каждый руководитель должен нести ответственность за управление персоналом в пределах своих полномочий.

Руководство ООО «ТД Оборудование» расставляет следующие стратегические приоритеты в управлении персоналом:

* Развитие ключевых менеджеров и стратегического резерва, способных обеспечивать конкурентоспособность предприятия и создавать стратегическое преимущество в долгосрочной перспективе.
* Изменение отношения руководства и линейных менеджеров ООО «ТД Оборудование» к деятельности по управлению персоналом

Принципы деятельности по управлению персоналом в ООО «ТД Оборудование»:

* Система управления персоналом в ООО «ТД Оборудование» не служит эффективным инструментом достижения стратегических целей компании.
* Реальная поддержка со стороны руководства и линейных менеджеров не обеспечивает успех реализации кадровой политики и стратегии ООО «ТД Оборудование».

Рассмотрим отдельные важные направления кадровой политики ООО «ТД Оборудование»:

1. Молодые специалисты:

Молодыми специалистами считаются сотрудники, работающие в компании первые три года после окончания высшего или профессионального учебного заведения. До настоящего времени в компании не действовала единая программа привлечения молодых специалистов.

2. Кадровый резерв:

Кадровый резерв – высококвалифицированные сотрудники ООО «ТД Оборудование», имеющие выраженный лидерский потенциал и готовые к занятию более высоких должностей.

Кадровый резерв создается для выдвижения на каждую руководящую должность в целях обеспечения целенаправленной и систематической подготовки квалифицированных руководящих кадров, организации должностного и профессионального продвижения перспективных специалистов. Но в связи с большой текучкой молодых перспективных специалистов кадровый резерв в ООО «ТД Оборудование» практически отсутствует.

3. Мотивация сотрудников:

Вопросами мотивации трудовой деятельности на предприятии занимается генеральный директор.

Генеральный директор ООО «ТД Оборудование» А.Е.Федоров

Возраст: 35 лет

Пол: мужской;

Образование: высшее.

Компания должна стремиться обеспечить справедливое вознаграждение сотрудников в соответствии с их вкладом в успех компании. Основными факторами, учитываемыми при принятии решения о вознаграждении, должны являться:

* результаты деятельности компании в целом, предприятия, структурного подразделения, самого сотрудника;
* учет квалификации сотрудника;
* внедрение дифференцированного подхода в зависимости от должности.

Но на данный момент на предприятии действуют нематериальные механизмы мотивации, такие как ротация.

4. Ротация:

Ротация создает условия для быстрого профессионального продвижения сотрудников ООО «ТД Оборудование». Она подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника. Длительное пребывание человека в одной и той же должности снижает трудовую мотивацию. Сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами, и его работа превращается в шаблон, штамп. Поэтому срок пребывания в одной должности не должен превышать в среднем 3-5 лет. Смена мест работы дает возможность сравнивать ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Ротация в ООО «ТД Оборудование» регламентируется в соответствии с утвержденными планами и проводится с согласия работника с соблюдением действующего законодательства РФ.

Характер ротации: внутренняя – внутри предприятия или его подразделения;

Направление ротации:

* «вверх по вертикали» - назначение сотрудника, как правило, состоящего в кадровом резерве, на более высокую должность;
* «вниз по вертикали» - понижение в должности или соответствующее изменение должностных обязанностей;
* «по горизонтали» - назначение на другую должность в рамках данной должностной категории или изменение должностных обязанностей.

5. Планирование карьеры:

Планирование карьеры - обязательная составная часть кадровой политики компании. Это обеспечивает и наиболее полное раскрытие потенциала каждого, кто приходит работать в компанию, и способствует решению стратегических, производственных, социальных задач, стоящих перед ООО «ТД Оборудование».

При планировании карьеры каждого отдельного сотрудника принимаются во внимание следующие факторы: потребности компании в персонале, исходя из стратегических планов и данных кадрового планирования;

* карьерные ожидания и профессиональные интересы работника, цели его профессионального и служебного развития;

потенциал профессионального роста и служебного продвижения работника по результатам оценки (аттестации) и рекомендаций руководителей и наставников (для молодых специалистов).

Единоличным исполнительным органом ООО «ТД Оборудование» является генеральный директор, который осуществляет общее управление предприятием и контроль за исполнением функций по управлению персоналом.

Функции линейных менеджеров:

– осуществляют непосредственное управление подразделениями, организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия;

* укомплектование предприятия работниками нужных профессий, специальностей и квалификации;
* определение потребности в персонале для подразделения;
* подбор персонала;
* проведение собеседования с нанимающимися на работу с целью комплектования штата сотрудников;
* отбор персонала;
* организация обучения персонала, повышения квалификации
* контроль за функционированием отделов
* ротация персонала внутри функциональных подразделений;
* контроль за выполнением работы подразделением.

Функции кадровой службы ООО «ТД Оборудование» разделяются по следующим направлениям деятельности:

* Документирование функции кадровой службы (прием, перевод, командирование, отпуск, поощрение, взыскание, увольнение);
* Создание организационно-штатной структуры (структура предприятия, штатное расписание, штатная расстановка, планирование и ведение штатного расписания);
* Кадровое делопроизводство (документы по продвижению кадров, по управлению персоналом, о социальном партнерстве, собственный документооборот);
* Учет личного состава (личная карточка, журнал кадровых операций, табель учета сотрудника времени, учет отгулов и неявок);
* Кадровая отчетность (генератор отчетов, аналитические отчеты, отчеты по предприятию, персонифицированные отчеты);

В ООО «ТД Оборудование» кадровой службой занимается два человека, специалист по найму - это молодой специалист, в функции которого входит постоянный поиск и отбор новых сотрудников, согласно положению о персонале (см. приложение 2) и начальник отдела кадров, это женщина предпенсионного возраста. Функции начальника отдела кадров:

* частично подбор персонала (рабочие);
* прием на работу;
* перевод на другую работу внутри предприятия;
* увольнение;
* составление и оформление трудовых договоров;
* ведение личных дел сотрудников и другой кадровой документации.

Кадровая служба структурно разобщена с другими отделами ООО «ТД Оборудование», которые выполняют часть функций по управлению персоналом в организации. Эти отделы никак не подчинены руководителю кадровой службы, поэтому кадровая служба не является ни методическим, ни информационным, ни координационным центром кадровой политики ООО «ТД Оборудование».

Отсюда вытекает проблема кадровой службы ООО «ТД Оборудование»: имея низкий организационный статус во внутрифирменном менеджменте, она не принимает участие в стратегическом планировании компании и принятии других важнейших решений, и тем самым кадровая служба не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом, таких как мотивация и развитие молодых специалистов.

Перечень функциональных обязанностей и степень участия кадровой службы в работе с персоналом предприятия чрезвычайно мала.

Ряд необходимых функций, таких как:

* организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия;
* укомплектование предприятия работниками нужных профессий, специальностей и квалификации;
* определение потребности персонале;
* подбор персонала;
* проведение собеседования с нанимающимися на работу с целью комплектования штата сотрудников;
* отбор персонала;
* организация обучения персонала, повышения квалификации и т.п. распределена между руководителями структурных подразделений, это сделано по большей части из-за недостаточной квалификации начальника отдела кадров.

Поэтому, идеальный вариант, к которому нужно стремиться – когда кадровая служба, обладая значительным статусом в иерархии организации, хотя и не имеет право прямо осуществлять изменения в других подразделениях, но обладает рекомендательным правом, когда речь идет о направленности таких изменений.

Проведем анализ реализации функций кадровой службы ООО «ТД Оборудование» для выявления ее сильных и слабых сторон и сопоставления степени влияния этих функций на деятельность предприятия и их состояния. Это необходимо при разработке проекта совершенствования деятельности кадровой службы, для этого разработаем матрицу основных функций кадровой службы с распределением по двум составляющим:

1. Состояние;
2. Степень влияния на результаты деятельности.

В результате этого анализа мы намерены выявить и проанализировать состояние дел по функциям с высокой степенью влияния и слабым состоянием.

Ввиду того, что средний возраст сотрудников ООО «ТД Оборудование» составляет 40 лет, можно говорить о том, что трудовой потенциал предприятия равен 0, так как приблизительно через 15 лет имеющиеся сотрудники уйдут на пенсию, поэтому острейшей является нехватка молодых специалистов. Дело в том, что проектирование является сложным наукоемким процессом, требующим специфических, знаний, опыта, которые можно приобрести, только работая в данной области под руководством опытных, знающих специалистов. Процесс становления молодого специалиста и превращения его в профессионала может занимать до 3 лет, а как мы видим в таблице 2.6. стаж работы по специальности на предприятии в среднем от 1 до 3лет, поэтому уже сейчас необходимо направить все усилия на реализацию функции найма, мотивации и развития молодых специалистов. Основываясь на данном анализе, мы вынуждены констатировать, что ряд таких функций кадровой службы ООО «ТД Оборудование», как:

* Наем молодых специалистов;
* Стимулирование молодых специалистов;
* Развитие молодых специалистов, имеющих высокую степень влияния на успешную жизнедеятельность и перспективное развитие рассматриваемого предприятия имеют слабое состояние.

Таким образом, проведенный анализ системы управления персоналом в ООО «ТД Оборудование» позволяет выявить основные направления проекта повышения эффективности деятельности Кадровой службы ООО «ТД Оборудование». Целью разработки проекта является совершенствование деятельности кадровой службы ООО «ТД Оборудование».

К основным проектным предложениям можно отнести следующие направления деятельности кадровой службы:

* Совершенствование системы найма молодых специалистов.
* Стимулирование молодых специалистов.
* Развитие молодых специалистов,

Основными нормативно-правовыми документами проектирования будут внутренние нормативные акты ООО «ТД Оборудование»: Устав, Положения о подразделениях, Должностные инструкции персонала, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положение об оплате труда, Штатное расписание, а также: Трудовой Кодекс Российской Федерации.

**ГЛАВА 3. Проект совершенствования кадровой службы**

**ООО «ТД Оборудование»**

##

## 3.1 Проект совершенствования кадровой службы ООО «ТД Оборудование»

Существует ряд проблем, влияющих на качественное выполнение важных функций кадровой службыООО «ТД Оборудование»:

1. Прогнозирование и планирование персонала.

* Основой прогнозирования потребности в персонале должны являться стратегия компании, система целей в долгосрочной перспективе, ситуация на региональном рынке труда и результаты мониторинга персонала.
* Планирование потребности в персонале на год должно осуществляться по структурным единицам компании с уточнениями в течение этого периода.
* Основой планирования численности персонала должны являться планы производства, технического перевооружения и организационных мероприятий.

2. Подбор персонала.

* Подбор менеджеров должен осуществляется преимущественно из внутренних источников.
* Подбор специалистов и персонала должен осуществляется как из внешних, так и из внутренних источников.

3. Отбор персонала.

* Необходимо что бы отбор на вакантные должности производился на основе конкурса. Условия конкурса должны устанавливаться отдельно для каждой категории сотрудников по согласованию с руководителями структурных единиц.
* Конкурс должен проводиться на основе открытости условий его проведения и объективности отбора и результатов. При отборе каждый соискатель обязан заполнять анкету (см. приложение 3) и тест (см. приложение 4).

4. Наем персонала.

* Наем топ-менеджеров необходимо производить по контракту в соответствии с Трудовым кодексом.
* Наем специалистов и персонала необходимо производить на основе письменного трудового договора.
* При найме работникам необходимо устанавливать испытательный срок, окончательное решение о приеме в штат нужно производить по результатам испытательного срока (см. приложение 1).

5. Адаптация персонала.

* Процедура общей адаптации должна распространяться на всех сотрудников, вновь принимаемых на предприятие.
* Профессиональная адаптация вновь принимаемых сотрудников осуществляется на местах в соответствии с индивидуальными планами с применением наставничества.

6. Оценка персонала.

* Оценка результатов деятельности руководителей проводится ежегодно. Оценка специалистов проводится выборочно по рекомендациям руководителя.
* По результатам оценки составляются планы индивидуального развития.
* Аттестация. Аттестация проводится только для служащих. Периодичность аттестации на квалификацию, как правило, 1 раз в 2 года.

7. Обучение.

* Обучение нужно планировать и проводить с целью подготовки персонала к решению стоящих перед компанией задач и повышения профессионального уровня персонала.
* На основании проводимого мониторинга эффективности обучения необходимо формировать предложения по качеству программ обучения и составу обучающего персонала, а также о дальнейших действиях, связанных с обучением в приложении к данной работе предлагается проект договора предприятия с учебными центрами (см. приложение 5).

9. Мотивация труда.

* Предприятие должно осуществлять объективную и понятную материальную и моральную мотивацию (стимулирование) сотрудников.
* Стимулирование труда сотрудников зависит как от результатов индивидуального труда, так и результатов хозяйственной деятельности предприятия за период.

10. Управленческий резерв.

* Управленческий резерв должен формироваться для руководящих должностей компании.
* Подготовка резерва осуществляется за счет средств компании.
* Перемещение и повышение в должности резервиста осуществляется через участие в конкурсе.

11. Социальный пакет.

* Размер социального пакета и его составляющие определяются ежегодно в зависимости от финансовых возможностей компании.
* Пакет формируется для каждой категории сотрудников, возможен выбор сотрудником набора соц. пакета в рамках определенной суммы.

12. Отношения после увольнения.

* Предприятие не ведет реестр квалифицированных уволившихся сотрудников.

Предложим план реализации улучшений основных функций управления персоналом на ООО «ТД Оборудование» из перечисленных выше по которым ситуация критична.

1. Стимулирование труда.

Эффективность управления организацией и бизнеса компании ООО «ТД Оборудование» в целом зависит, в том числе, и от способности снижать издержки и повышать производительность труда, обеспечивать высокую степень адаптации к изменению внешних условий, от способности сотрудников проявлять инициативу. Эффективными инструментами решения этих задач может быть совершенствование системы мотивации и оплаты труда. В компании ООО «ТД Оборудование» необходимо ввести экономические методы управления трудовой мотивацией персонала:

1. заработная плата сотрудника = оклад + доплата от объема выполненных работ отделом или сотрудником в производственных отделах; оклад + премия в непроизводственных отделах;

2) практика премирования сотрудников за объем, качество и сроки выполняемой работы.

2. Повышение квалификации сотрудников.

Повышение квалификации персонала – важнейший резерв роста производительности труда, поэтому разработка плана производственно-технического обучения кадров должна начинаться с составления проектов планов повышения квалификации персонала и плана по труду. Так как основные факторы роста производительности труда тесно связаны с разработкой и осуществлением мероприятий по повышению квалификации персонала и их переподготовки.

Необходимо проводить следующие формы работы по повышению квалификации: мини-лекции; групповые обсуждения; разбор практических упражнений; анализ собственной управленческой практики; тренинги; групповые дискуссии; деловые игры; диагностические сессии.

1. Наем молодых специалистов.

Основной проблемой на предприятии является большая текучесть и нехватка молодых специалистов. Ниже будут приведены необходимые мероприятия и пути их реализации, таблица 3.1

Таблица 3.1

Необходимые мероприятия и пути их реализации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятия | Пути реализации | Срокиреализации |
| 1.2.3.4. | Разработка и введение в действие регламентов, регулирующих наем молодых специалистовВыстраивание взаимоотношений с ВУЗами на целевую подготовку и направление на работу в ООО «ТД Оборудование» молодых специалистовПоиск молодых специалистов через рекрутинговые агентстваПоиск молодых специалистов альтернативными способами  | -Разработка положения о найме молодых специалистов-Разработка анкеты при приеме молодых специалистов- Разработка тестов-Заключение соглашений с образовательными учреждениями-Заключение договора по подбору персонала-Размещение информации о существующих вакансиях на сайте компании, на специализированных сайтах по поиску работы | До 01.09.08.До 01.09.08.До 01.09.08.До 01.09.08.До 01.09.08.До 01.09.08. |

1. Разработка и введение в действие регламентов, регулирующих наем молодых специалистов:

Разработка и введение в действие регламентов, регулирующих наем специалистов, будет производиться в рамках проекта Положения о персонале ООО «ТД Оборудование» (см. приложение 2).

Данные нормативные положения помогут регламентировать и систематизировать процесс найма и приема на работу в ООО «ТД Оборудование». Определить общие принципы и требования к новым специалистам.

Кроме того, в качестве инструментария к проекту нормативных документов, регламентирующих наем персонала (см. приложение 1) необходимо разработать анкету и тест (см. приложение 3, приложение 4).

Рассмотрим детально необходимые мероприятия по совершенствованию системы найма молодых специалистов.

1. Положение о найме молодых специалистов

Данное Положение регламентируют правила, порядок приема молодых специалистов, в ООО «ТД Оборудование».

Положение определяет необходимые документы при приеме на работу; обязанности администрации и работника; регламентирует испытательный срок; порядок прекращения трудового договора и др. вопросы.

Положение разрабатывается кадровой службой совместно с руководством ООО «ТД Оборудование».

Кроме того, необходимо разработать Положение о персонале (Приложение №2) ООО «ТД Оборудование», для регулирования наиболее общих вопросов работы с персоналом.

Данное Положение разрабатывается на основании пункта Устава ООО «ТД Оборудование» и в соответствии с действующим в организации порядком разработки и принятия локальных нормативных актов.

Данное Положение будет определять основные требования к формированию персонала ООО «ТД Оборудование», порядок приема на работу в Общество, основные обязанности и права персонала и администрации Общества, организацию труда, режим рабочего времени, повышение квалификации и гарантии занятости персонала, поощрения за успехи в работе и ответственность за нарушения трудовой дисциплины, формирование социального партнерства персонала и администрации Общества.

При найме персонала необходимо предоставить анкету, которая так же разработана в приложении к проекту.

В соответствии с разработанным в рамках системного подхода представлениями о составе психики этот состав определяется тремя подсистемами, находящимися в сложном взаимодействии. Эти подсистемы: когнитивная, регулятивная и коммуникативная. Существует достаточно оснований считать, что при попытках получить полное описание характеристик специалиста, принимаемого на работу необходимо привлечение характеристик состава и описания особенностей функционирования подсистем. При этом в качестве образующего фактора системы предлагается рассматривать выполняемую сотрудником задачу.

Такой подход к исследованию психического состояния сотрудника при приеме на работу, сформулированный в общем виде, целесообразно использовать в случаях с высокоинтеллектуальной деятельностью. Именно такой деятельностью занимается ООО «ТД Оборудование». Это относится и к определению и оценке профессионально важных качеств персонала. Естественно предположить, что для разных профессий представленность, важность функционирования какой-либо из подсистем будет разной. Но трудно представить такую профессию, в которой роль эффективности функционирования какой-либо из указанных выше подсистем была бы пренебрежимо мала.

Для более точного выбора сотрудников необходимо разрабатывать разные тесты на все категории должностей. Для примера, можно предложить тест для проверки эффективности управления персоналом при приеме на должность начальника отдела (см. приложение 4).

2. Выстраивание взаимоотношений с ВУЗами на целевую подготовку и направление на работу в ООО «ТД Оборудование» молодых специалистов

Следующим направлением совершенствования системы найма молодых специалистов является заключение соглашений с образовательными учреждениями на целевую подготовку инженерных кадров для ООО «ТД Оборудование». Проект такого договора прилагается в Приложении 5.

Основной задачей целевой контрактной подготовки является удовлетворение потребности предприятия в высококвалифицированных инженерных кадрах, финансирование которых осуществляется за счет средств ООО «ТД Оборудование»

3. Поиск молодых специалистов через рекрутенговые агентства

Рекрутерское агентство занимается поиском и отбором персонала в интересах клиентов и за вознаграждение, поступающее от клиента. Услуги агентства для кандидатов - бесплатны. Рекрутмент - это вид бизнеса, и как всякий бизнес, Рекрутерское агентство не может существовать, не имея денежного оборота.

Зарабатывая деньги, агентство, вместе с тем, стремится оправдать ожидания клиентов. В противном случае завтра агентство уже не получит заказов, а значит станет нерентабельным. При этом работают рекрутеры "не за страх, а за совесть". Хорошая репутация агентства - это залог того, что, пережив плохие времена, агентство снова станет получать заказы.

Поиск молодых специалистов через рекрутенговые агентства осуществляется путем заключения договоров с агентствами. Выберем несколько рекрутенговые агентств в городе Новосибирске и предложим проект договора на подпор персонала в ООО «ТД Оборудование». Проект договора прилагается в Приложении 6.

Поиск молодых сотрудников через рекрутенговые агентства будет осуществляться через следующие этапы:

Агентство направляет в адрес ООО «ТД Оборудование» полный пакет документов, включающий договор на подбор персонала.

После заполнения бланка заказа, агентство получает идеальный портрет искомого специалиста.

Затем заключается договор и начинается работа по поиску и отбору кандидатов на вакантную должность.

После того, как консультанты агентства подобрали специалистов, соответствующих требованиям ООО «ТД Оборудование», мы высылаем резюме кандидатов и организуем интервью с ними.

Из представленных кандидатов ООО «ТД Оборудование» выбирает потенциального претендента. ООО «ТД Оборудование» производит расчет в течение трех рабочих дней после выхода специалиста.

Стоимость услуг за подбор персонала составляет 10-15% от годовой зарплаты специалиста. Агентство осуществляет сопровождение компании и кандидата во время гарантийного срока и в случае увольнения кандидата в течение испытательного срока подбирает равноценного специалиста.

4. Переманивание молодых специалистов из аналогичных предприятий

Успех любого действующего предприятия, безусловно, создается трудом руководства и персонала, но не только. Успех находится и в головах сотрудников. И оттого, что думают сотрудники фирмы о руководстве, о своей компании, о пользе которую компания несет на рынок, зависит значительная доля ее (компании) рыночного успеха. Возможно, кто-то не разделит эту точку зрения, но когда руководство компании дает задачу кадровому агентству, оно, может быть, не желая того, формирует в подсознании своего будущего сотрудника определенное представление о компании, в которой ему предстоит работать. Это этический вопрос и речь здесь идет не о соблюдении этики кадрового агентства, а об этике взаимоотношений компании и будущего специалиста.

В ООО «ТД Оборудование» существует ряд проблем, в системе стимулирования персонала, мероприятия и пути реализации их показаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Необходимые мероприятия и пути реализации стимулирования персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятия | Пути реализации | Срокиреализации |
| 1.2.3. | Ввод гибкой системы отпусков и выходных днейДоплаты сотрудникам в связи с перевыполнением плана или увеличением совокупной прибыли предприятияСистема обучения персонала | Создание положения о предоставлении выходных дней и отпусковНормативная регламентация %-х отчислений (Положение о персонале; Устав Общества)Создание плана обучения специалистов. Хорошее финансирование данного вопроса. | До 01.09.08.До 01.09.08.До 01.09.08 |

1. Ввод гибкой системы отпусков и выходных дней.

Для этого необходимо разработать Положение, которое регламентировало бы Предоставление выходных и отпусков. Положение будет разрабатываться на основании Устава ООО «ТД Оборудование» и в соответствии с действующим в Обществе порядком разработки и принятия локальных нормативных актов, (см. приложение 8).

2. Доплаты сотрудникам в связи с перевыполнением плана или увеличением совокупной прибыли предприятия.

Денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что она напрямую связана с результатами труда, и если работник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. Но часто бывает трудно или экономически невыгодно, а то и в принципе невозможно оценить индивидуальный вклад работника, и в соответствии с этим назначить ему заработную плату. Поэтому во многих случаях материальное денежное вознаграждение не может побудить людей работать производительнее, а ведь именно эта задача стоит перед системой стимулирования в целом.

Поэтому основной упор в системе стимулирования труда надо делать на материальное вознаграждение.

Анализ управления и стимулирования персоналом в ООО «ТД Оборудование» позволяет выделить дополнительные к существующим в ООО «ТД Оборудование» методы экономического стимулирования сотрудников в целях совершенствования системы стимулирования персонала в целом:

* непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого сотрудника ООО «ТД Оборудование»;
* заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;
* отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;
* соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успех конкретного проекта;
* ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;
* жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок результатов работы для каждого сотрудника (хорошо, удовлетворительно, плохо), рейтинг работы;
* каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с сотрудниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине;
* не должно быть никаких выплат, независящих от результатов работы; лучше не премировать вообще никого;
* плохие сотрудники не могут быть премированы ни в каком случае и ни каким образом; никогда нельзя наказывать материально сотрудников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов. Если сотрудник выполняет работу на своем участке отлично, он должен быть поощрен.
* Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ООО «ТД Оборудование» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Существующая на предприятии система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана только предотвращать нарушения трудовой дисциплины. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжают использовать во вновь создаваемой системе мотивации.

3. Нужно разработать систему обучения персонала индивидуальную для каждого специалиста, для этого необходимо увеличить финансирование данного вопроса, а так как кадровой службе не справиться в таком составе, который существует сейчас, то необходимо закреплять наставников за молодыми специалистами и нанять специализированную организацию – учебный центр. Систему развития молодых специалистов в ООО «ТД Оборудование» можно увидеть в таблице 3.3

Таблица 3.3

Мероприятия и пути реализации системы развития молодых специалистов в ООО «ТД Оборудование»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятия | Пути реализации | Срокиреализации |
| 1.2. | Выделение и закрепление наставникаОбучение и повышение квалификации | Доплата наставникамОрганизация курсов повышения квалификации | До 01.09.08.До 01.09.08. |

1. Выделение и закрепление наставника

Для выделения и закрепления наставника необходимо внести соответствующие изменения в Устав ООО «ТД Оборудование», Положение о персонале ООО «ТД Оборудование», где бы вводился принцип наставничества и соответствующее вознаграждение за эту деятельность.

2. Обучение и повышение квалификации

Необходимо заключить ряд контрактов с высшими техническими учебными заведениями города Новосибирска (например, НГТУ) на переподготовку и повышение квалификации специалистов.

##

## 3.2 Расчет социально-экономической эффективности проекта и программа его реализации

Для расчета социально-экономической эффективности соберем все проектные мероприятия в одну таблицу и подсчитаем общие затраты, таблица 3.4

Таблица 3.4

Затраты на проведение проектных мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Функции | Мероприятия | Пути реализации | Затраты | Экономический эффект |
| 1. Совершенствование системы найма | Разработка и введение в действие регламентов, регулирующих найм молодых специалистовВыстраивание взаимоотношений с ВУЗами на целевую подготовку и направление на работу в ООО «ТД Оборудование» молодых специалистовПоиск молодых специалистов через рекрутинговые агентстваПоиск молодых специалистов альтернативными способами  | - Разработка положения о найме молодых специалистов- Разработка анкеты при приеме молодых специалистов- Разработка тестов- Заключение соглашений с образовательными учреждениями;- Заключение договора по подбору персонала- Размещение информации о существующих вакансиях на сайте компании, на специализированных сайтах по поиску работы | 20 трудодней2 месячных оклада –10 000 руб. | Компания экономит на текучести приблизительно 5 месячных окладов, ООО экономит на обучении – 10 000 руб. и т.д. |
| 2. Стимулирование персонала | Ввод гибкой системы отпусков и выходных днейДоплаты сотрудникам в связи с перевыполнением плана или увеличением совокупной прибыли предприятия | Создание положения о предоставлении выходных дней и отпусковНормативная регламентация %-х отчислений (Положение о персонале; Устав Общества) | 3 000 руб.67 000 руб. | 20 000 руб. |
| 3. Развитие  | Выделение и закрепление наставникаОбучение и повышение квалификации | Доплата наставникамОрганизация курсов повышения квалификации | 5 000 руб.5 000 руб. | 10 000 руб. |
| Итого: | 100 000 руб. | 150 000 руб. |

Экономический эффект от проектных мероприятий рассчитывается тогда таким образом: Э = Р/З = 150000/100000 = 1,5.

Все работы по совершенствованию деятельности кадровой службы должны быть закончены к 01 сентября 2008 года. Начало внедрения проектных мероприятий необходимо начать с 01 января 2008 года. То есть общий срок реализации проекта 8 месяцев.

Составим план реализации проекта, в котором будут учтены характеристики мероприятий, сроки начала и окончания, ответственные за исполнение.

Кроме того, укажем средства обеспечения мероприятий:

* Научно-методическое (НМ);
* Организационно-административное (ОА);
* Финансовое: бюджет (Ф);
* Материально-техническое (МТ)
* Юридическое (Ю);
* Информационное (И).

Составим таблицу по реализации проекта с мероприятиями, табл. 3.5

Таблица 3.5

Мероприятия по реализации проекта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функции | Мероприятия | Планы мероприятий | Сроки начала и окончания | Ответственные за исполнение | Средства обеспечения мероприятий |
| 1. Совершенствование системы найма | Разработка и введение в действие регламентов, регулирующих наем молодых специалистовВыстраивание взаимоотноше-ний с ВУЗами на целевую подготовку и направление на работу в ООО «ТД Оборудование» молодых специалистовПоиск молодых специалистов через рекрутинговые агентстваПоиск молодых специалистов альтернативными способами | -Разработка положения о найме молодых специалистов-Утверждение Положения о найме молодых специалистов-Разработка анкеты при приеме молодых специалистов- Разработка тестов-Полная реализация и юридическое оформление мероприятия- Заключение соглашений с НГТУ, НГУ;- Создание списка кандидатов на целевое обучение;- Заключение контракта между Обществом, выпускником, Вузами на подготовку специалистов.- Начало реализации договора- Поиск кадровых агентств для побора кадров;- Заключение договоров по подбору персонала с агентствами- Подача объявлений о существующих вакансиях на сайте компании, на специализированных сайтах по поиску работы | 10.01.2008 по 15.01.200815.01.200810.01.2008 по 10.02.200815.02.2008До 01.09.2008До 01.02.200801.01.2008 – 01.09.0801.09.2008До 20. 01 200810.01.0820.01.0820.01.08 | Руководитель службы кадровГенеральный директорСпециалист службы кадровРуководитель службы кадровРуководитель службы кадровРуководитель службы кадровРуководитель службы кадровЗам. Ген. директораСпециалист службы кадровСпециалист службы кадров Специалист службы кадров | НМ: Нормативы и рекомендации по найму персонала.ОА: управленческая компетентностьФ: 30 тыс. руб.МТ: 2 компьютера с выходом в Internet; ксерокс; сканер; принтер; канцелярские товары; офисная бумага и т.п.Ю: Законодательство РФ; нормативные акты ООО «ТД Оборудование» (Устав, Положения приказы и т.п)И: Средства Internet; пресса, рекламно-информационные источники и др. |
| 2. Стимулирование персонала | Ввод гибкой системы отпусков и выходных днейДоплаты сотрудникам в связи с перевыполнением плана или увеличением совокупной прибыли предприятия | -Разработка Положения о предоставлении выходных дней и отпусков- Утверждение Положения о предоставлении выходных дней и отпусков-Внесение соответствующих изменений в Устав и положение о персонале-Утверждение приказа о внедрении системы доплаты сотрудникам в связи с перевыполнением плана или увеличением совокупной прибыли предприятия | 10.01.2008 по 20.01.2008До 20.01.200820.01.2008До 20.01.08 | Специалист службы кадров Генеральный директорГенеральный директорФинансовыйдиректор | НМ: Нормативы и рекоменда-ции по найму персонала.ОА: управленческая компетентность,Ф: 23 тыс. руб.МТ: 2 компьютера с выходом в Internet; ксерокс; сканер; принтер; канцелярские товары; офисная бумага и т.п.Ю: Законодательство РФ; нормативные акты ООО «ТД Оборудование» (Устав, Положения приказы и т.п.);И: Средства Internet; пресса, рекламно-информационные источники и др. |
| 3. Развитие  | Выделение и закрепление наставникаОбучение и повышение квалификации | -Расчет прибавок к зарплате сотрудника за наставничество;-Внесение изменений в систему оплаты труда наставников;-Юридическое закрепление введенных мероприятий в соответствующих приказах.-Поиск Вузов и преподавателей для мероприятий по организации повышения квалификации персонала;-Заключение договоров на повышение квалификации-Утверждение списка сотрудников направляемых на повышение квалификации-Направление на повышение квалификации сотрудников  | До 20.01.200820.02 2008До 20.01.200820.01.2008 – 20.02.200820.05.200801.06.200810.06.2008 | Исполнительный директорФинансовыйдиректор Помощник генерального директораСпециалист службы кадровГенеральный директорНачальник отдела кадровНачальник отдела кадров | НМ: Нормативы и рекомендации по найму персонала.ОА: управленческая компетентность,Ф: 15 тыс. руб.МТ: 2 компьютера с выходом в Internet; ксерокс; сканер; принтер; канцелярские товары; офисная бумага и т.п.Ю: Законодательство РФ; нормативные акты ООО «ТД Оборудование» (Устав, Положения приказы и т.п.);И: Средства Internet; пресса,  рекламно-информационные источники и др. |

Таким образом, полная реализация всех мероприятий будет завершена к 01 сентября 2008 года.

Реализуя основные проектные предложениям, которые были выдвинуты в процессе анализа системы управления персоналом, к ним относятся:

* Совершенствование системы найма молодых специалистов;
* Стимулирование молодых специалистов;
* Развитие молодых специалистов,

можно повысить эффективность деятельности кадровой службы ООО «ТД Оборудование». Совокупная стоимость всех проектных мероприятий составит 100000 руб., а экономический эффект 1,5.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таковы, пожалуй, основные моменты вынесенных на рассмотрение вопросов данной работы по указанной теме. Подводя итог всему вышеизложенному материалу, в заключении необходимо сказать следующие, как видно на предприятии ООО «ТД Оборудование» существует ряд проблем, таких как наем молодых специалистов, на предприятии не производится поиск даже через агентства кадров, не говоря уже о поиске специалистов через Интернет. Так же не эффективно работает стимулирование молодых специалистов, нет четко прописанной системы мотивации, развитие молодых специалистов, в компании очень мало уделяется внимания и средств на обучение и переподготовку персонала, все проблемы связанны с отсутствием четкой программы в кадровой политике компании.

В результате проделанной работы был предложен проект совершенствования деятельности кадровой службы в ООО «ТД Оборудование».

При выполнении работы были решены следующие задачи:

В первой главе:

* Были раскрыты особенности деятельности по управлению персоналом организации;
* Раскрыты цели, функции и структура кадровой службы организации;
* Рассмотрены современные подходы к совершенствованию кадровой службы предприятия и методы оценки ее деятельности.

Было доказано, что одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, которое вбирает в себя все остальные аспекты управленческой деятельности, т.к. все работы в организации выполняются прежде всего людьми и от слаженности этой работы зависит эффективность деятельности организации. Персонал – наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является “одушевленным”, обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования. Поэтому на службу управления персоналом и на кадровую политику организации ложится большая ответственность. Во второй главе: проанализирована система управления персоналом на ООО «ТД оборудование» и выдвинуты направления совершенствования кадровой службы.

Основываясь на анализе функций кадровой службы, мы выявили, ряд недостатков или слабых мест в деятельности кадровой службы ООО «ТД Оборудование», таких как:

* Наем молодых специалистов
* Стимулирование молодых специалистов,
* Развитие молодых специалистов, имеющих высокую степень влияния на успешную жизнедеятельность и перспективное развитие рассматриваемого предприятия.

В третьей главе:

* Разработаны проектные мероприятия по совершенствованию деятельности кадровой службы в ООО «ТД Оборудование»
* Дано экономическое обоснование проектным мероприятиям
* Предложен план мероприятий по реализации проекта.

К основным проектным предложениям мы отнесли следующие направления деятельности кадровой службы, которые требуют необходимого совершенствования:

* Совершенствование системы найма молодых специалистов
* Стимулирование молодых специалистов
* Развитие молодых специалистов

Основными нормативно-правовыми документами проектирования являлись внутренние нормативные акты ООО «ТД Оборудование»: Устав, Положения о подразделениях, Должностные инструкции персонала, Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор, Положение об оплате труда, Штатное расписание, а также: Трудовой Кодекс Российской Федерации. Полная реализация всех мероприятий по плану должна быть завершена к 01сентября 2009 года.

Совокупная стоимость всех проектных мероприятий составляет 100000 руб., а экономический эффект 1,5.

Практическая значимость работы заключается в том, что результатом исследования является проект совершенствования деятельности кадровой службы на конкретном предприятии. Более того, разработанные проектные мероприятия, данного исследования, уже применяются на практике, и дают хорошие результаты, что подтверждается письмом, заверенным генеральным директором компании.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**Нормативно-правовые акты**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ.: - М.: Проспект, 2008.-208с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.**:** Кодексы. Законы. Нормы. Сиб. унив., 2008.-191с.

**Учебная литература**

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2005.-401с.
2. Азар, В.И. Экономика предприятия: Уч. Пособие / В.И. Азар, С.Ю. Туманов. – М.: Дело, 2005. – 305с.
3. Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. - Ростов н/Д : Феникс, 2005. - 509 с.
4. Бляхман, Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента : учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений / Л. С. Бляхман. - СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2005. - 380 с..
5. Большаков, А. С. Менеджмент: Стратегия успеха / А. С. Большаков. - СПб.: Литера, 2006. - 224 с.
6. Большаков, А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков. - СПб. : Питер, 2006. - 416 с.
7. Вачугов, Д. Д. и др. Практикум по менеджменту : деловые игры : учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова; под ред. Д. Д. Вачугова. - М. : Высшая школа, 2004. - 192 с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 2006. - 384 с.
9. Виханский, О. С. и др. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М. : Экономистъ, 2006. - 670 с
10. Волкогонова, О. Д. и др. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2006. - 256 с.
11. Ворожейкин, И.Е. и др. Конфликтология: учебник для вузов по специальностям "Менеджмент", "Менеджмент в социальной сфере", "Государственное и муниципальное управление" / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров; Гос. ун-т управления. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 224 с.
12. Галенко, В.П. и др. Управление персоналом и эффективность предприятий: Учеб. Пособие / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб.: СПбУЭФ, 2004.-366с.
13. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / Под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2006.-299с.
14. Дайле, А. Практика контроллинга : пер. с нем. / А. Дайле. - М. : Финансы и статистика, 2005. - 336 с.
15. Деркач, А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды / А.А. Дергач. – М.: Дело, 2006.-501с.
16. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2005.-320с.
17. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Анкеты, фот., графологическая экспертиза, тестирование, профессиональный экзамен, свидетельства, интервью: Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – Воронеж: Изд-во Воронежского университета, 2005.-398с.
18. Дятлов, В.А. и др. Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М: ПРИОР, 2005.-401с.
19. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин.– Н. Новгород: НИМБ, 2004.-304с.
20. Ильин Е. П. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, 2004.- 508 с.
21. Имаи, М. и др.: Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи, Кайдзен. - М.: Альпина Бизнес Букс : Приоритет, 2006. - 274 с.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2006.-263с.
23. Кричевский, Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.А. Кричевский. - М.: Дело, 2004.- 403с.
24. Кнорринг, В. И. Основы искусства управления : учебное пособие для управленч. и эконом. специальностей вузов / В. И. Кнорринг ; Акад. народ. хоз-ва при Правительстве РФ, Ин-т бизнеса и делового администрирования (ИБДА АНХ). - М. : Дело, 2004. - 328 с.
25. Кузнецов, Б. Т. Финансовый менеджмент: учебное пособие для вузов по специальностям "Бухгалтерский учет", "Финансы и кредит" / Б. Т. Кузнецов. - М. : Юнити, 2005. - 415 с.
26. Лебедев, О.Т. и др. Основы менеджмента / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. – СПб.: Нева-Н, 2005. – 345с.
27. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М.: Интел-Синтез, 2006.-405с.
28. Магура, М.И. и др. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел-Синтез, 2004.-345с.
29. Майорова, О.Б. Акад. народ. хозяйства при Правительстве РФ; Высш. школа междунар. Бизнеса / О.Б. Майорова. - М.: Дело, 2005. - 720с.
30. Мескон, М. и др. Основы менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Е. Миронова / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 2005. – 702 с.
31. Орлов, А. С. Введение в коммуникационный менеджмент : учебное пособие / А. С. Орлов. - М. : Гардарики, 2005. - 368 с.
32. Радионов, А.Р. Менеджмент: нормирование и управление производственными запасами и оборотными средствами предприятия : учебное пособие / А. Р. Радионов, Р. А. Радионов. - М. : Экономика, 2005. - 614 с.
33. Ременников, В. Б. Управленческие решения : учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений / В. Б. Ременников. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 144 с.
34. Резник, С. Д. и др. Персональный менеджмент : Тесты и конкретные ситуации / С. Д. Резник, С. Н. Соколов, В. В. Бондаренко. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 161 с.
35. Рогожин, С. В. и др. Теория организации: учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент организации" / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. - М. : Экзамен, 2004. - 320 с.
36. Скопылатов, И.А. и др. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2006.-289с.
37. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом / Б.М. Смирнов. – М.: ГАУ, 2003. -399с.
38. Сотникова, С.И. Управление карьерой: Уч. пос. / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2004.-325с.
39. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом / Э.Е. Старобинский. – М.: Интел-Синтез, 2003.-368с.
40. Травин, В.В. и др. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело ЛТД, 2005.-234с.
41. Тургинов, А.И. Управление персоналом / Общ. ред. А.И. Тургинова – М.: РАГС, 2005.-400с.
42. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и пераб. – М.: ИНФРА-М, 2004.-300с.
43. Уткин, Э.А. и др. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова.- М.: Акалис, 2006.-277с.
44. Хворостенко, А. В. Основы менеджмента: Ответы на экзаменационные вопросы / А. В. Хворостенко, С. С. Шумал. - М.: Экзамен, 2004. - 160 с
45. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.-347с.
46. Шадрин, В.В. Менеджмент малого бизнеса: Малое предпринимательство в отечественной практике: Обобщение, методы и рекомендации / В. В. Шадрин. - М.: Внешторгиздат, 2006. - 444 с.
47. Шекшня, С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. - М.: Бизнес - школа «Интел- Синтез», 2006.-264с.
48. Шекшня, С.В. Управление персоналом в современной организации: Учебно-практическое пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2006.-344с.

**Материалы из всемирной сети ИНТЕРНЕТ**

1. <http://www.kadrovik.ru/persona/its.html>
2. http://www.trade-design.ru/site/press