# СОДЕРЖАНИЕ

# ВВЕДЕНИЕ

# 1.Теоретические аспекты менеджмента персонала

# 1.1 Цели и задачи менеджмента по персоналу

# 1.2 Основные типы профессиональной культуры менеджмента персонала

# 1.3 Модели и особенности менеджмента персонала

# 2. АНАЛИЗ МОДЕЛИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

# на примере ООО «Елисейский»

# 2.1 Характеристика управленческой структуры и менеджмента персонала ООО «Елисейский»

# 2.2 Система оценки менеджмента персонала ООО «Елисейский»

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

# ПРИЛОЖЕНИЕ

# ВВЕДЕНИЕ

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов в кадровой работе. Подлинная революция в кадровой работе была вызвана применением после Второй мировой войны идей системного подхода в менеджменте. Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента — управление человеческими ресурсами. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной.

Выделяются три основные модели кадрового менеджмента.

1) менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии.

2) менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двоякая роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации;

3) менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

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

Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы.

Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы (не только функционирующей, но и развивающейся), на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте — управление человеческими ресурсами.

*Цель курсовой работы*: изучить теоретические и практические аспекты существующих моделей менеджменты персонала.

Задачи курсовой работы: на конкретном примере рассмотреть модели менеджмента персонала и провести анализ деятельности менеджмента персонала предприятия.

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Цели и задачи менеджмента по персоналу

Последние десятилетия XX столетия прошли под знаком самых различных революций — научно-технической, демократической, информационной, сексуальной и т.п. Следует выделить три профессиональные революции в истории Нового времени.

*Первая профессиональная революция.*

Это появление свободных профессии, которые существуют не в привычных сословных мирах, где складывались традиционные профессии.

Их питательная среда — индивидуальная (частная) собственность, возможность свободно продавать свой труд, свои услуги, полноправное распоряжение произведенным продуктом. И способ их организации — не сословия, а профессиональные сообщества. Свободные профессионалы — это люди, которые сознательно выращивают свой собственный потенциал как человеческий и социальный капитал, и их задача состоит в том, чтобы содействовать и помогать в преумножении капиталов других.

Именно эти люди являлись ферментом начавшегося процесса модернизации. Попытка каким-либо образом сорганизовать для себя общественное устройство приводила, как правило, к далеко идущим политическим преобразованиям. Вся эпоха Просвещения связана с созданием идеологии организации сообществ как свободного объединения людей свободных профессий. Это первая профессиональная революция, и она своим продуктом имеет Просвещение и первые буржуазные революции как социальные катаклизмы, которые должны были приспособить традиционные цивилизации к процессу модернизации.

В традиционном католицизме священник и есть профессионал, но только он жил в мире сословий. Реформация — попытка освободиться от папского диктата. Реформаторы — люди, которые бросают свое сословие и создают церковь как сообщество. С этой точки зрения Реформация есть выражение в религиозном мире первой профессиональной революции. 1517 год — рубеж, с которого она начинается. Католическая церковь, которая была архетипом традиционных профессий на Западе, испытывает тяжелый кризис, завершающийся расколом, и этот реформационный импульс приводит к тому, что секуляризация становится основным процессом в первой профессиональной революции. В результате появляются свободомыслящие просветители. Сакральное знание становится предметом практического освоения каждым, кто готов посвятить себя служению той истине, которая открывается неофиту, приобщившемуся к Библии, переведенной на родной для него язык. Десакрализация знания открывает дорогу его технологическим применениям.

*Вторая профессиональная революция*

Вторая революция инициирована промышленным переворотом и зарождением жестко специализированного массового серийного производства. Появляется вторая волна профессионалов, и вторая профессиональная революция — это формирование массовых профессий. Происходит возвращение к традиционным бюрократизированным, пирамидальным организациям, которые позволяют удерживать массовые профессии в рамках иерархических систем воспроизводства деятельности. Ключевым социокультурным процессом второй профессиональной революции оказывается процесс стандартизации.

Если для профессионалов первой волны формой социальной самоорганизации стало сообщество профессионалов, то для второй волны — профессиональные союзы. Есть горизонтальные и вертикальные профсоюзы. Вертикальные профсоюзы организованы по принципу производственной корпорации, членами его являются люди, работающие в этой корпорации (организации). Люди объединяются по принципу свободной ассоциации в горизонтальные профсоюзы, поскольку занимаются функционально одной и той же профессиональной деятельностью, а не потому, что работают в одной и той же корпорации (организации). Это различие профессиональных союзов достаточно четко проводит границу между двумя системами модернизации: социалистической и капиталистической.

С этой точки зрения свободные профессионалы, представители первой волны, просто встраиваются в мегамашинные образования в качестве специалистов, менеджеров или изобретателей, проектировщиков этих мегамашин. Наряду с этим создаются система воспроизводства и система образования (60 — 70-е гг. XIX в.), нацеленные на подготовку людей массовых профессий. Основной антагонизм — между представителями массовых профессий и людьми, которые либо традиционно, либо как представители свободных профессий олицетворяют собой «верхи». Это основной конфликт между идеологиями двух профессиональных революций — либеральной и социалистической, который привел к социальным катаклизмам XIX — XX веков.

Дилемму можно сформулировать следующим образом. Либо реализуется социалистический вариант, когда лидеры массовых профессий приходят к власти и пытаются в интересах массовых профессий построить социалистическую цивилизацию, рационализировав систему перераспределения на принципах социальной справедливости. Либо социальный мир выстраивается таким образом, что эти представители массовых профессий интегрируются в его иерархическую, жестко организованную структуру, где каждый знает свое место — хозяина или исполнителя его воли. История XIX — XX веков — это история противостояния этих двух социальных проектов современной цивилизации.

*Третья профессиональная революция*

Третья профессиональная революция, которую мы переживаем, начинается в 70-е годы прошлого столетия, в эпоху глобальной неопределенности. 1968 — 1973 годы — это время окончательного крушения надежд левых, а, значит, и попыток пойти альтернативным модернистским путем. То, что Советский Союз не пошел по пути модернизации, а остался на тех самых позициях первой половины XX в., с самого начала предопределило его печальный исход.

Содержание третьей профессиональной революции может быть символическим образом выражено так: традиционные организации — массовые профессии «внизу», а свободные профессионалы «наверху»; пирамида, которая основанием обращена вниз. Переживаемая революция — это переворачивание пирамиды. Наверх ее могут попадать люди, которые являются транспрофессионалами. Они должны быть готовы свободно, за счет своего мышления и способов организации своей деятельности, работать в различных профессиональных средах. Для них не важно положение в той или иной организационной структуре. Они могут свободно входить в эти организационные структуры и покидать их, создавая для решения какой-либо комплексной проблемы адекватные формы организации. Комплексирование методов, средств, способов мышления и деятельности под конкретную проблемную ситуацию, не имеющую стандартных вариантов решения, — такова специфика транспрофессиональной работы. При этом необходимо учитывать многообразные и весьма противоречивые интересы самых различных людей, социальных групп, в том числе и присутствующих в данной проблемной ситуации виртуально (например, еще не родившиеся будущие поколения). И брать моральную ответственность за предлагаемые варианты решения и их реализацию. Поэтому ключевой процесс для третьей профессиональной революции — процесс «кастомизации» (от англ. customization) — ожидаемый результат проектируется совместно с заказчиком, обязательно учитывая его граничные условия.

Сейчас выкристаллизовывается третья форма социальной организации современных профессионалов, которая называется сетью профессионалов. Интернет — техническая инфраструктура или техническая полисистема, которая позволяет реализовывать третью профессиональную революцию. Ее содержание — появление этих новых суперэлит транспрофессионалов, которые живут и работают в этих сетях. Как они работают? Они работают командой. Для комплексных задач, под уникальную подчас проблему собираются люди, имеющие соответствующие знания, способы мышления и организации.

Принцип концентрации в одной взятой точке мнгодисциплинарного комплекса и есть основание для того, чтобы переходить к транспрофессиональному образу жизни и работы, осуществлять формирование транспрофессиональных команд и решать комплексные проблемы. Этим отличаются транспрофессионалы от традиционных профессионалов свободных или массовых профессий. У представителей последних профессий очень жесткая специализация и ограниченная ответственность. Если у людей массовых профессий она привязана к определенному месту и определенной функции, то у людей свободных профессий она привязана к их специальности.

С этой точки зрения ни первый, ни второй сорт профессионалов в этой новой профессиональной среде работать не могут.

Их надо адаптировать.

Поэтому ключевая проблема третьей профессиональной революции — профессиональная ресоциализация.

Именно эту проблему, создавая разнообразные формы внутренней и внешней подготовки и переподготовки персонала, привлечения через профессиональные сети недостающих специалистов, менеджеры по персоналу должны решать, формируя разнообразные команды — от виртуальных до кросс-дисциплинарных и многофункциональных.

Итак, новая миссия менеджера по персоналу в современных условиях — находить и выращивать транспрофессионалов, формировать из них разнопрофильные команды и обеспечивать успешное решение ими комплексных проблем.

## 1.2 Основные типы профессиональной культуры менеджмента персонала

При доминировании бюрократической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности склонен руководствоваться следующими стереотипами:

1) работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

2) для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;

3) организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

4) поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;

5) на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.

При доминировании органической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами:

1) работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;

2) рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;

3) работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;

4) высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;

5) работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

В случае преобладания предпринимательской организационной культуры менеджер по персоналу руководствуется такими стереотипами:

1) работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;

2) лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;

3) наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;

4) властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока делают «правильные» вещи;

5) ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей, не глядя на часы;

6) для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

При партиципативнои организационной культуре менеджер по персоналу в своей деятельности исходит из того, что

I) подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;

2) каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;

3) индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;

4) взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;

5) для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;

6) процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

## 1.3 Модели и особенности менеджмента персонала

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов в кадровой работе.

Подлинная революция в кадровой работе была вызвана применением после Второй мировой войны идей системного подхода в менеджменте. Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента — управление человеческими ресурсами. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной.

Выделяются три основные модели кадрового менеджмента.

1. Менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX — начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников.

2. Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двоякая роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации.

3. Менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в двадцатом столетии в корпорациях развитых стран.

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что до сих пор так и не сложились ни единый корпус профессионального знания, ни общая профессиональная идеология этой управленческой дисциплины.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15—20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина — в практике кадрового менеджмента с 80-х годов начинает доминировать третья — «архитектурная» модель.

Преобразование управления персоналом в управлении человеческими ресурсами нашло свое выражение в следующих основных тенденциях кадрового менеджмента:

все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;

повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;

резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;

в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет об интеграции вокруг управленческой «вертикали» всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы — в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

тветственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия, и улучшение качества условий труда.

Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

# 2. АНАЛИЗ МОДЕЛИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ ООО «ЕЛИСЕЙСКИЙ»

## 2.1 Характеристика управленческой структуры и менеджмента персонала ООО «Елисейский»

Структура кадровой службы предприятия определяется в зависимости от организационной структуры предприятия, учреждения, организации, видов его деятельности и штатной численности работников.

На крупных предприятиях, как правило, кадровой службой руководит заместитель директора по кадрам (персоналу) или, например, заместитель председателя правления АО по кадрам, которому подчиняется непосредственно отдел кадров, административно-хозяйственная служба с подразделениями и др.

Если на предприятии его структурой предусмотрено, что кадровыми вопросами ведает отдел кадров, возглавляемый начальником отдела кадров, то в этом случае этот начальник всегда подчинен непосредственно руководителю предприятия, который через него координирует кадровую работу на предприятии.

Если на предприятии численность работников небольшая и нет специальной кадровой службы, то обычно в штатном расписании предусматривается должность инспектора по кадрам.

На некоторых предприятиях, где введение должности инспектора по кадрам нецелесообразно, руководитель предприятия приказом о назначении ответственного за ведение кадровой работы одному из работников (обычно секретарю или специалисту по делопроизводству, а нередко и работникам бухгалтерии) поручает ведение кадрового делопроизводства, трудовых книжек, табельного учета и оформление документов для назначения пенсии.

Для правильной организации работы с кадрами на любом предприятии изначально должны быть составлены и утверждены в установленном порядке:

- коллективный договор;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- штатное расписание;

- должностные инструкции;

- положения об отделах и службах предприятия и другие документы.

Рассмотрим организацию деятельности менеджмента персонала в ООО «Елисейский»

ООО «Елисейский» - организация, реализующая продовольственные товары. Основной задачей ООО «Елисейский» является наиболее полное удовлетворение населения города продовольственными товарами. В этих целях ООО «Елисейский» участвует в формировании потребительского рынка продовольственных товаров. Рационально использует материальные, производственные и финансовые ресурсы с целью скорейшего насыщения потребительского рынка товарами. Оказывает предприятиям, организациям и гражданам различные услуги торгового и коммерческого характера. Организует розничную торговлю.

ООО «Елисейский» строит свои отношения с другими предприятиями, организациями и гражданами во всех сферах хозяйственной деятельности.

ООО «Елисейский» имеет право:

-Реализовывать купленную продукцию по договорным ценам на основе заключения договоров и соглашений, а также непосредственно гражданам за наличный расчет;

-Определять штатное расписание и затраты на содержание органов управления;

-Устанавливать для своих работников дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и иные социальные льготы;

-В установленном порядке определять размер средств, направляемых на оплату труда ООО «Елисейский» производственное и социальное развитие.

000 «Елисейский» обязан:

-Нести ответственность в соответствии с законодательством РФ за нарушение договорных, кредитных, расчетных и налоговых обязательств, продажу товаров, пользование которыми может принести вред здоровью населения;

-Возмещать ущерб, причиненный нерациональным использованием земляных и других природных ресурсов, загрязнением окружающей среды и т. д.;

-Осуществлять оперативный и бухгалтерский учет результатов хозяйственной и иной деятельность, вести статистическую отчетность, отчитываться о результатах деятельности в порядке и сроки, установленном действующем законодательством.

Организационная структура ООО «Елисейский» состоит из следующих подразделений: службы по закупкам, торговой службы, бухгалтерии, складской службы.

• Управляющий магазином - разработка стратегии организации, начисление заработной платы, решение вопросов по ценообразованию, карьерный рост работников; решение наиболее сложных групповых, межличностных и личностных конфликтов, продвижением, ротацией служащих организации;

• Бухгалтерия - учет и ведение затрат, прибыли, начисление налогов и другой документации; работа с аудиторской фирмой; готовить отчетность и отчитываться в налоговой инспекции. Кроме того данная служба выполняет функции и кадровой службы, занимается принятием, увольнением, ведение документации, разработка анкет, тестов по принятию на работу.

• Служба по закупкам — обеспечивает доставку товара в организацию, разгрузку и отправку продукции на склад.

• Складская служба - обеспечивает хранение продукции, отпуск ее в торговый зал или другим предприятиям, проверка условий хранения, оформление документов и приход и отпуск продукции.

• Торговая служба - непосредственно обеспечивает торговлю в магазине.

# Управляющий

Бухгалтерия

Служба по закупкам

Торговая служба

# Склад

### Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Елисейский»

В 000 «Елисейский» системой и текущим документооборотом занимается бухгалтерия, а также по своей специфике склад.

Основную часть документооборота составляет документация по учету поставки и продажи продукции, расчетов с банками, поставщиками, предприятиями, сотрудниками организации.

Торговая служба занимается непосредственно торговлей продовольственных товаров и имеет следующую структуру:

Работой с персоналом в 000 «Елисейский» занимается управляющий предприятия.

В функции управлением персонала управляющего данного предприятия входит: оценка существующего уровня персонала 000 «Елисейский», набор и отбор персонала предприятия, внутреннее обеспечение мотивации персонала, разработка программ по оценке персонала.

Одним из основных элементов системы управления персоналом ООО «Елисейский» является кадровая политика.

Стиль руководства в ООО «Елисейский» основывается в основном на демократическом с использованием в некоторых ситуациях авторитарный. Данный стиль руководства используется директором в вопросам принятия решения по проблемам персонала. Именно использование авторитарного стиля в этих ситуациях чаще всего накладывает негативный оттенок на дальнейшую с ним работу. После этого были случае, когда уходили высококвалифицированные работники ООО «Елисейский».

Основная философия ООО «Елисейский» в отношении персонала следующая: «ООО «Елисейский» для клиентов, а руководство для персонала». Комментируя данную философию следует отметить, что она декларирует основной принцип по руководству персоналом: сделать все, чтобы в ходе работы и общения в ООО «Елисейский» сотрудники в полном объеме могли себя реализовать, а руководство будет полностью этому способствовать.

Несмотря на этот громкий лозунг, он не всегда выполняется в ООО «Елисейский». Это выражается в невнимании к трудностям в работе персонала (не хватает площадей для удобного расположения инвентаря, малое число современного оборудования).

В правила внутреннего трудового распорядка 000 «Елисейский» включаются следующие элементы:

• Объем рабочей недели полностью соответствует требованиям современного ТК;

• Каждый из сотрудников должен приступать к своим обязанностям без опоздания и в соответствующем виде;

• Каждый из персонала в объеме своих обязанностей несет материальную ответственность;

• Уход с рабочего места без предупреждения причисляется к прогулу. Данный перечень дает некоторые представления о правилах внутреннего распорядка 000 «Елисейский» и свидетельствует о том, что у сотрудников данной организации существует большой объем обязанностей и практически нет прав.

Основным содержанием кадровой политики 000 «Елисейский» являются, во-первых, обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести кадров и др.; во-вторых, развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе; в-третьих, совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Цели кадровой политики 000 «Елисейский» можно сформулировать следующим образом:

• безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области; соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, ТК РФ. Типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;

• подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;

• рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;

• формирование и поддержание работоспособных, дружественных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутрипроизводственной демократии;

• разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров; подготовки и повышения квалификации остальной части работающих;

• разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

Управляющий ООО «Елисейский» использует следующие методы по привлечению персонала в организацию:

- работа со студентами ВУЗов на факультетах, связанных с ресторанным бизнесом и культмассовым сектором.

- Подача объявлений в газеты г. Тольятти;- Заявки в кадровые агентства города;

- Дополнительное обучение персонала организации с целью его взаимозаменяемости.

- Отбор персонала происходит следующем образом:

- Заполнение резюме и прохождение теста на профессиональную пригодность (теория и практика);

- Затем проходит беседа с менеджером торгового зала, где задаются вопросы, связанные с личностью человека.

На завершающем этапе каждый из кандидатов подписывает внутренний документ о неразглашении профессиональной тайны, в случае нарушении которой он несет ответственность.

При прохождении аттестации на каждого работника его руководителем составляется характеристика-отзыв, в которой отражаются результаты деятельности, квалификация, дисциплинированность, участие в жизни коллектива, черты характера и другие сведения.

## 2.2 Система оценки менеджмента персонала ООО «Елисейский»

В ООО «Елисейский» существует разработанная система оценки персонала.

Основным инструментом, при помощи которого приглашенные эксперты или управленческий персонал 000 «Елисейский» оценивают качества работника, является справочная анкета, где в левой части перечисляются оцениваемые качества (модель работника), а в правой - указываются уровни развития этих качеств и оценка их в баллах (счетный аппарат).

Для удобства "оценивания" качества сгруппированы в 6 групп (в рамках принятой в модели классификации на деловые, личные и производственно-политические) плюс оценка авторитетности.

1. Нравственно-политические качества (уровень политического сознания, принципиальность и общественная активность).

2. Права, административные знания, навыки в области управления, организации и психологии (умение распределять обязанности и пользоваться властью).

3. Административные способности (решительность, чувство нового, сила характера, выдержка и самообладание, отношение к критике).

4. Отношение к труду (трудолюбие, дисциплинированность).

5. Отношение к людям (общительность, тактичность и вежливость, справедливость по отношению к подчиненным).

6. Прочие качества (возраст, стаж работы, образование, внешний вид, состояние здоровья).

7. Авторитетность.

Поскольку значимость качеств неодинакова, оценочные баллы умножаются на коэффициенты значимости, отражающие рейтинг качества, определенный "экспертным методом", и после этого суммируются.

Общая оценка определяется как средневзвешенная величина из суммы баллов по всем оцененным качествам.

Для получения более полной и объективной оценки аттестуемого работника на него наряду с характеристикой составляется социограмма - графическое отображение нравственно-политических, деловых и личных качеств, оцениваемых в баллах группой экспертов.

Характеристика-отзыв вместе с социограммой и составленным инспектором по кадрам аттестационным листом предоставляется в аттестационную комиссию для проведения собеседования с работником

Комиссия принимает одну из следующих оценок деятельности работника-

• и аттестован с отличием, может рассматриваться как кандидат на повышение в должности (средний балл не ниже 4,5);

• соответствует занимаемой должности (средний балл не менее 4 и отсутствие неудовлетворительной оценки по какому-либо из качеств);

• соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии (средний балл не менее 3,5 и отсутствие неудовлетворительных оценок);

• не соответствует занимаемой должности (средний балл менее 3,5 или есть хотя бы одна неудовлетворительная оценка).

После завершения работы аттестационной комиссии администрация совместно с общественными организациями разрабатывает план по реализации рекомендаций аттестационной комиссии.

В срок не более 2 месяцев со дня аттестации руководитель предприятия принимает решение о повышении работника, аттестуемого с отличием, зачислении его в резерв на выдвижение, увеличении ему оклада в рамках занимаемой должности или установлении надбавки на период до следующей аттестации.

В тот же срок принимается решение о дальнейшем использовании работников, признанных по результатам аттестации не соответствующими занимаемой должности.

Кроме вышеприведенной методики, управляющий ООО «Елисейский» в ходе оценки персонала использует методику экспертных оценок.

Эта методика состоит в том, что берется определенный набор деловых качеств и выставляется им оценки несколькими специалистами, а затем рассчитывается средняя оценка [таблица 2].

Общая средневзвешенная оценка:

• Первые два качества: (4 + 2,6) х 0,5 = 3,3

• Последние три качества: (3,3 + 3 + 3,5) х 0,2 = 1,96

• Остальные качества: (3,6 + 2 + 3,3 + 2,3) х 0,3 = 3,36

Таблица 2 - Экспертная оценка менеджера торгового зала ООО

|  |  |
| --- | --- |
| Перечень качеств | Оценки экспертов |
|  | Выше по должности | Равных по должности | Подчиненных | Средняя оценкапо каждомукачеству |
| 1. Профессиональные знания | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2. Знание своих прав и обязанностей | 3 | 0 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2,6 |
| 3Стремление рационализировать деятельность отдела |  | 0 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2,3 |
| 4.Умение цениватьпоследствия принимаемыхрешений | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 0 | 3,3 |
| 5.Владение методами стимулирования | 3 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 6Умение располагать к себе людей | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3,6 |
| 7.Умение выполнять свои обещания | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3,5 |
| 8.Оказание помощи коллегам по работе | 0 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 9.Стремление улучшить стиль деятельности | 4 | 0 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3,3 |
| Средняя оценка по каждому из экспертов | 3,5 | 2,2 | 3,8 | 3,6 | 4,5 | 3,2 |  |

Оценивая экспертов с точки зрения выставленных оценок за каждое качество, то судя по тому, что все оценки не слишком расходятся между собой, в пределах одного балла, это говорит о том, что в принципе практически все эксперты достаточно объективны и компетентны.

При этом у него есть следующие слабые стороны, это - неумение добросовестно выполнять неприятные поручения, в этом случае он чаще всего сваливает на своих подчиненных, выдавая это за делегирование полномочий; низкая способность быть требовательным к самому себе принижает его в глазах подчиненных и снижает его авторитет; иногда неумение убеждать в правильности своего решения делает его удобной мишенью для выпадов со стороны коллег. Данный сотрудник в принципе соответствует занимаемой должности, так как его должность не всегда требует каких-либо творческих и инициативных решений. Его умение распределить работу среди подчиненных и ответственности при выполнение работы - одни из самых главных качеств, которые способствуют профессиональному выполнению данной работы.

Кроме того, умение четко и ясно выразить свою мысль используется в ходе умение организовать подчиненных с принципами научной организации труда.

Данному руководителю следует:

• Четко анализировать свои действия и сопоставлять их точки зрения «плохо-хорошо» и попытаться открыто признавать свои ошибки;

• Как можно больше брать на себя обязанность выполнять такие поручения, которые являются самими неприятными (составлять отчет и т. д.), при этом затратить больше времени, но сделать это добросовестно, при этом следует употребить такой психологический прием: необходимо убедить или внушить себе, что ты выполняет нужную и интересную работу.

• Пройти психологические тренинги для руководителей.

В ходе оценки персонала в ООО «Елисейский» используется методика оценки эффективности деятельности персонала и его уровень профессионализма. Далее представлена таблица 1 Приложения 6 по оценке уровня эффективности и уровня профессионализма отдельных должностей 000 «Елисейский».

Анализируя уровень профессионализма работников ООО «Елисейский» следует отметить:

• 2 человека имеют высокий уровень профессионализма;

• примерно 10 человек - средний уровень

• причинами среднего уровня следующие: наличие только среднего образования; недостаток специфических знаний; низкая адаптация в коллективе.

Условия труда в ООО «Елисейский» соответствуют ТК РФ. Используется повременная оплата труда или система окладов. Дополнительная оплата труда состоит из выплаты премий.

Рассмотрим пример расчета размеров премий по основным критериям в ООО «Елисейский» (таблица 2, 3 Приложение 6).

Исходные данные по ООО «Елисейский».Производственным заданием на год подразделению предусмотрено:

- рост производительности труда — 5%

- снижение издержек обращения — 0,6%;

- фонд заработной платы специалистов и служащих по должностным окладам — 145 000 тыс. руб.;

- средства, направленные на текущие премирование специалистов и служащих — 55 000 тыс. руб.

Размеры вознаграждений и условия их выплат определяются в коллективных договорах. И последний элемент системы управления персоналом ООО «Елисейский» -это обучение персонала. Обучение персонала и повышение его квалификации проводится на основании аттестации и оценки сотрудников.

Оценка персонала 000 «Елисейский» проводилась выше и на ее основе планируется программа обучения персонала.

- Для повышения профессионального уровня сотрудников необходимо отправить их на повышение квалификации на курсы и получение дополнительных объемов знаний по следующим специальностям: гл. бухгалтера, продавец, ст. продавец. Именно осуществление мероприятий по повышению профессионального уровня сотрудников повысится привлечение клиентов в 000 «Елисейский».

Рассчитаем затраты и порядок внедрения мероприятия по повышению профессионализма путем обучения на курсах повышения квалификации и проведения семинаров по деловому общению среди всех сотрудников, а также составим программу по прохождению периодического повышения профессионализма всех сотрудников.

Таблица 5 - Расчет затрат на повышение профессионализма персонала ООО «Елисейский» (Приложение 6).Обучение проходят в первой и во второй половине дня в разных группах.

Таким образом, график работы не нарушается и организации не придется платить дополнительные деньги за услуги стороннего ст. продавца.- Бухгалтер проходит обучение во второй половине дня с 15.00 до 18.00.- Таблица 6 - График обучения персонала ООО «Елисейский»(Приложение 6) Примечание: в местах, где стоят знаки «+» — это семинары для всего персонала по деловому общению.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, на основы вышесказанного, можно сделать следующие выводы.

1. Профессия «менеджер по персоналу» возникла в процессе формирования системы кадрового менеджмента в XX в.

Логика этого процесса определяется двумя факторами:

1) последовательной трансформацией традиционной системы кадровой работы, осуществляемой линейными руководителями различного уровня, в систему управления персоналом с четко выраженной штабной функцией, а затем — в интегрированную систему стратегического управления человеческими ресурсами. Для каждой из этих фаз трансформации характерны своя модель кадрового менеджмента и специфическая роль менеджера по персоналу: 1) попечитель, 2) специалист по трудовым контрактам, 3) архитектор кадрового потенциала;

2) эволюцией форм (совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей и совместно-индивидуальной) организации совместной деятельности и генезисом на их основе совместно-творческой деятельности, которая предполагает реализацию четырех императивов в кадровой политике корпораций:

организационная интеграция (высшее руководство и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами);

высокий уровень ответственности всех работников корпораций, подразумевающий как идентификацию с базовыми ценностями, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

функциональная (вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов) и структурная (адаптация к непрерывным организационных изменениям, социальным и культурным нововведениям) гибкость организационно-кадрового потенциала; высокое качество: работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом), а также самой рабочей силы.

Эти целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента.

2. Конец XX в. ознаменовался начавшимся переходом к новой технологии кадрового менеджмента: от управления персоналом — к управлению человеческими ресурсами. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений).

Таким образом, работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда. В связи с этим компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

3. Передовая кадровая стратегия XXI в. включает два исходных элемента: намерения и направления.

Стратегические намерения: миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде — наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию.

Успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Стратегические направления — компонент стратегии, который раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации.

В XXI в. ключевым стратегическим направлением кадрового менеджмента станут разработка и освоение новой технологии - управления движением и ростом человеческого капитала.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. - М.: ИПК ГС, 2005.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. -М.: ИПК ГС, 2003.
3. Грачев М.В. Суперкадры. - М.: Дело, 2003.
4. Иванцевич Дж. М.} Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. -М.: Дело, 2003.
5. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. - М.: Дело ЛТЛ, 2005.
6. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров.- Л.:ДЕЛО.- 2000.
7. Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело.-2005.
8. Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю..-М.:ЮНИТИ.-2002.
9. Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу.-М.:Интел-Синтез.-2001.
10. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам.-М.:НОРМА.-2003.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Таблица 1. Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание факторов |
| 1 | 2 |
| Естественно-биологические | Пол |
|  | Возраст |
|  | Состояние здоровья |
|  | Умственные способности |
|  | Физические способности |
|  | Климат |
|  | Географическая среда |
|  | Сезонность и др. |
| Социально-экономические | Состояние экономики |
|  | Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы |
|  | Квалификация работников аппарата управления |
|  | Мотивация труда |
|  | Уровень жизни |
|  | Уровень социальной защищенности и др. |
| Технико-организационные | Характер решаемых задач |
|  | Сложность труда |
|  | Состояние организации производства и труда |
|  | Условия труда (санитарно-гигиенические, |
|  | эргономические, эстетические и др.) |
|  | Объем и качество получаемой информации |
|  | Уровень использования научно-технических |
|  | достижений и др. |
| Социально-психологические | Отношение к труду |
|  | Психофизиологическое состояние работника |
|  | Моральный климат в коллективе и др. |
| Рыночные | Развитие многоукладной экономики |
|  | Развитие предпринимательства |
|  | Уровень и объем приватизации |
|  | Конкуренция |
|  | Самостоятельный выбор системы оплаты труда |
|  | Либерализация цен |
|  | Акционирование организаций |
|  | Инфляция |
|  | Банкротство |
|  | Безработица и др. |

Приложение 2

|  |  |
| --- | --- |
| Должности | Перечень показателей - критериев  оценки результативности труда |
| Руководитель организации Управляющий банком | Прибыль Рост прибылиОборот капитала Доля на рынкеОбъем кредитов и их динамикаРентабельность Качество кредитных операций Количество новых клиентов |
| Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера) | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре |
| Динамика объема производства |
|  | Динамика производительности труда |
|  | Снижение издержек производства |
|  | Количество рекламаций и их динамика |
|  | Удельный вес бракованных изделий и их динамика |
|  | Величина простоев |
|  | Потери от простоев |
|  | Коэффициент текучести  кадров  |
| Начальник финансового отдела | Прибыль |
|  | Оборачиваемость оборотных средств |
|  | Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств |
| Руководитель  службы управления Персоналом | Производительность труда и ее динамика |
| Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции |
|  | Удельный вес технически обоснованных норм |
|  | Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика |
|  | Коэффициент текучести  кадров и его динамика |
|  | Количество вакантных мест |
|  | Количество претендентов на одно вакантное место |
|  | Показатели по обучению и повышению квалификации персонала |
|  | Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и |
|  | динамика) |
| Менеджер по персоналу | Количество вакантных мест в организации |
|  | Количество претендентов на одно вакантное место |
|  | Коэффициент текучести по категориям персонала и |
|  | подразделениям |

Приложение 3

Пример балльной оценки сложности труда

|  |  |
| --- | --- |
|  |  Оценка в баллах |
| 1 | 2 |
| Выполненная работа по сложности: |  |
| Существенно превышает должностную инструкцию | 5 |
| Несколько превышает должностную инструкцию | 4 |
| Соответствует должностной инструкции | 3 |
| Несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции | 2 |
| Существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции | 1 |

Приложение 4

Пример балльной оценки качества труда

|  |  |
| --- | --- |
| Степень качества |  Оценка в баллах |
| 1 | 2 |
|  | Работа выполнена: |  |
| На высоком уровне |  | 5 |
| На хорошем уровне |  | 4 |
| Удовлетворительно |  | 3 |
| Ниже среднего уровня |  | 2 |
| Неудовлетворительно |  | 1 |

Приложение 5

Основные методы оценки результативности труда управленческих работников

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование метода | Краткая характеристика метода |
| 1 | 2 |
| Управление по целям | Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и недостигнутых целей. Требует количественного определения целей и сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки руководителей и специалистов. |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| Метод шкалы графического рейтинга | Основан на проставлении соответствующей  оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу - от “отл.” до “неуд.”. Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера. |
|  |
| Вынужденный выбор | Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, “много работает, “не ждет проблем” и др.). На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников. |
| Описательный метод | Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда. |
|  |
|  |
| Метод  оценки по решающей ситуации | Основан на использовании списка описаний “правильного” и “неправильного” поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых “решающих ситуациях”. Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках , выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными. |
|  |
|  |
|  |
|  |
| Метод анкет и сравнительных анкет | Включает набор вопросов или описаний поведения работника. |
|  | Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае - оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными. |
| Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок | Основан на использовании решающих ситуаций (5 - 6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описания характеристик какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам. |
|  |
|  |
| Метод шкалы наблюдения за поведением | Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат. |
|  |

Приложение 6

Таблица 1. Оценка эффективности деятельности и уровень профессионализма управленческого персонала ООО «Елисейский»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Наименование должности |
|  | Менеджерторговогозала | Гл. бухгалтер | Ст.продавец | Зав. складом | Продавец-консультант |
| Быстрота выполнениязадания | 8 | 5 | 10 | 5 | 7 |
| Правильностьвыполненияработы | 9 | 7 | 10 | 8 | 6 |
| Количество ошибок | 10 | 9 | 7 | 7 | 81 |
| Проявлениетворчества вработе | 9 | 5 | 10 | 10 | 10 |
| Баллы | 36 | 26 | 37 | 30 | 31 |
| Общий уровенькаждогосотрудника | Высокий | Средний | Высокий | Средний | Средний |

Таблица 2 - Основные показатели премирования на ООО «Елисейский»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Основныепоказателипремирования | Запланированныйрост (снижение) в% (пункты,учитываемые врасчете) | Фонд оплаты по долж­ностным окладам, тыс руб | Запланировано на текущее премирование | Размер премии в%кдолжностномуокладу |
| Состояние по показателям премирования % | Тыс. руб. |
| Выполнение плана продаж |  |  | 43,6 | 24000 | За выполнениеплана на 100%(24000- 145 000)хЮ0= 16,5 |
| Рост произво­дительности труда | 5 |  | 25,5 | 14000 | 1% роста(14000 145 000X 5) хх100=1,9 |
| Снижениеиздержекобращения | 0,6 | 145000 | 30,9 | .17000 | За 0,1 пункыснижения (17 000145 000 хх 0.6) х100=1,95 |
| ИГО 10 |  | 145000 | 100 | 55000 |  |

Таблица 3 - Пример шкалы премирования по ООО

|  |  |
| --- | --- |
| Продолжительность непрерывного стажаработы на данном предприятии(организации) | Коэффициент вознаграждения |
| От 1 года до 2 лет | 1,0 |
| От 2 до 3 лет | 1,3 |
| От 3 до 4 лет | 1,6 |
| От 4 до 5 лет | 1,8 |
| Свыше 5 лет | 2,0 |

Таблица 4 - Расчет затрат на повышение профессионализма персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сотрудники | Срок обучения | Затраты на обучение |
| Ст. продавец (3 чел.) | 2 месяца, частичный отрыв от работы | 2000x3x2= 12000 |
| Гл. бухгалтер (1 чел.) | 4 месяца, в отрыве от работы | 1500x2-3000 |
| Ст. Продавец (5 чел.) | 6 месяцев, частичный отрыв от работы | 1000x5x6 = 30000 |
| Итого: | - | 21000 |

Таблица 5 - График обучения управленческого персонала ООО

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Гл. Бухгалтер | Ст. менеджер-консультант | Ст. продавец-кассир | Зав. Операционным отделом | Менеджер по закупкам | Зав.складом |
| Январь | + | + | + | + | + | + |
| Февраль | + |  | + |  | + |  |
| Март | + |  | + |  | + |  |
| Апрель |  | + |  | + |  | + |
| Июнь |  | + |  | + |  | + |
| Июль | + | + | + | + | + | + |
| Август | + | + |  |  | + |  |
| Октябрь |  |  | + |  |  | + |
| Декабрь |  |  | + |  |  | + |