Министерство образования и науки Российской Федерации

Уральский государственный экономический университет

Кафедра корпоративной экономики, управления и оценки бизнеса

**Курсовая работа**

по дисциплине: «Корпоративный менеджмент»

Тема: «Оценка и разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом компании на примере ЗАО «Автоматизированные системы и комплексы»

Исполнитель: Меркушина Е.П.

Студенка гр. КМ-08

Руководитель: Савченко Я.В.

Доцент

Каменск - Уральский

2011

Содержание

Введение………………………………………………………………………………...…3

1. Теоретические основы управления персоналом организации…………………...….6   
 1.1. Сущность, принципы и методы управления персоналом организации ……...6  
 1.2. Особенности управления персоналом в зарубежных странах …………….....15  
 1.3. Методы исследования и оценки системы управления персоналом организации…………………………………………………………………………..…..23   
2. Анализ эффективности управления персоналом на ЗАО «АСК» ………………...28  
 2.1. Организационно-производственная характеристика ЗАО «АСК»…………...28   
 2.2 Оценка эффективности управления персоналом ЗАО «АСК» ………………..30  
 2.3 Управление персоналом в системе менеджмента качества ЗАО «АСК»……..49

3. Совершенствование системы управления персоналом на ЗАО «АСК» ……..……61  
Заключение.........................................................................................................................69

Список использованной литературы…………………….……………………………..74

Приложения………………………………………………………………………………78

Введение

В настоящее время сложилась объективная ситуация, при которой конкурентные преимущества предприятия определяются не столько технологией промышленного производства, размещением производственных сил, объемом инвестиций и прочими организационно-экономическими составляющими, сколько обеспеченностью предприятия персоналом, обладающим такими качествами, как компетентность, инициативность, способность брать на себя ответственность за достижение целей предприятия, принимать оптимальные решения в сложной и изменчивой обстановке и пр.

Несмотря на то, что в последнее время опубликовано много литературы, посвященной работе с персоналом, многие вопросы, связанные с управлением персоналом, нельзя признать достаточно разработанными. Так, наиболее хорошо разработан круг вопросов, связанных с подбором, расстановкой, переподготовкой кадров, подготовкой руководителей, анализом трудовых процессов и т.д., т.е. широко рассмотрено содержание функций управления персоналом. Однако, за редким исключением, практически нет исследований эффективности системы управления персоналом. В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом. Это связано с тем, что само понятие такой системы в России появилось недавно, а также со сложностью и многоаспектностью проблемы. Отсутствие обоснованной концепции эффективности системы управления персоналом делает проблему актуальной как для теории, так и для практики.

Недостаточное использование возможностей повышения эффективности управления персоналом, по моему мнению, в большей степени обусловлено отсутствием методологического инструментария оценки на российских предприятиях.

Таким образом, очевидна актуальность выбранной темы курсовой работы, обоснованность и необходимость постановки соответствующих целей и задач работы.

Объектом исследования является система управления персоналом ЗАО «Автоматизированные системы и комплексы» (далее ЗАО «АСК»).

Предметом исследования является эффективность управления персоналом ЗАО «АСК».

Цель курсовой работы состоит в повышении эффективности использования персонала на основе разработки методики оценки эффективности управления персоналом для ЗАО «АСК».

Цель работы определила порядок задач для исследования:

- исследовать сущность, принципы и методы управления персоналом предприятия;

- охарактеризовать особенности управления персоналом в зарубежных странах;

- определить методы оценки системы управления персоналом в современных условиях;

- провести анализ эффективности управления персоналом на предприятии ЗАО «АСК»;

- охарактеризовать основные процедуры по управлению персоналом на исследуемом предприятии;

- предложить рекомендации по совершенствованию эффективности системы управления персоналом на ЗАО «АСК».

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых Афанасьева В.Я., Виханского   
О.С., Галаевой Е.В., Егоршина А.П., Захарова Д.К., Зубковой А.Ф., Ивановской Л.В., Каяшева А.В., Кибанова А.Я., Кошкина В.И., Кунца Г., Матирко В.И., Мерсера Д., Митрофановой Е.А., Одегова Ю.Г., Родкиной Т.А., Уткина Э.А., Шекшни СВ., Шеремета А.Д., Шкатуллы В.И., Щекина Г.В. и др., посвященные закономерностям развития рыночных отношений, вопросам формирования, развития и оценки эффективности системы управления персоналом.

В работе использованы методы системного анализа, социологических наблюдений, анкетирования, опросы, методы экономического анализа управленческой деятельности предприятий.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, поделенных на параграфы, заключения, списка использованных источников и приложений. Во введении обосновывается актуальность темы, цели и задачи исследования. В первой главе рассмотрены теоретические особенности управления персоналом в России и за рубежом, выявлены особенности оценки системы управления персоналом современных условиях. Во второй главе проводится анализ функционирования системы управления персоналом ЗАО «АСК». В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию оценки системы управления персоналом ЗАО «АСК». Основные выводы и предложения сформулированы в заключении.

1. Теоретические основы управления персоналом организации

1.1. Сущность, принципы и методы управления персоналом

организации

Управление персоналом предприятия - целенаправленная деятельность его руководящего состава, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку философии, концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления работниками предприятия [19, с.34].

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в работниках определенного уровня квалификации.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций - от приема до увольнения кадров:

* наем, отбор и прием персонала;
* деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе;
* профориентация и трудовая адаптация;
* мотивация трудовой деятельности персонала и его использования;
* организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
* управление конфликтами и стрессами;
* обеспечение безопасности персонала;
* управление нововведениями в кадровой работе;
* обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
* управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
* управление поведением персонала в организации;
* управление социальным развитием;
* высвобождение персонала.

Управление персоналом предприятия предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение данной системы управления. Все эти вопросы находят свое отражение в философии и концепции управления персоналом организации [21, с.52].

Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтере­сована каждая организация.

Управление персоналом в современных социально-экономических условиях приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр во­просов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организа­ции. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воз­действие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения власти-подчинения, давле­ние на человека сверху с помощью принуждения, контроля над рас­пределением материальных благ.

Второй - культура, т.е. вырабатываемые обществом, организаци­ей, группой людей совместные ценности, социальные нормы, уста­новки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого при­нуждения.

Третий - рынок - сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. От того, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в орга­низации [2, с.134].

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 продукции. 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, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нрав­ственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место куль­туре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации тру­да и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой по­литики и координации деятельности по управлению трудовыми ре­сурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработ­ке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению про­фессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изу­чению рынка трудовых ресурсов и т.п [19, с.47].

Безусловно, структура службы управления персоналом во мно­гом определяется характером и размерами организаций, особенно­стями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимуще­ственно линейные руководители, а в крупных формируются само­стоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персо­налом, объединяющие под единым руководством заместителя ди­ректора по управлению персоналом все подразделения, имеющие от­ношение к работе с кадрами.

В зависимости от размеров организаций, состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выпол­нять функции нескольких подсистем, а в крупных - функции каж­дой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного исполь­зования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. Различают две группы принципов построения системы управле­ния персоналом в организации: принципы, характеризующие тре­бования к формированию системы управления персоналом, и прин­ципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (Приложение А).

Все принципы построения системы управления персоналом ре­ализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом орга­низации.

В качестве базы для ее построения исполь­зуются принципы, т.е. правила, разработанные нау­кой и апробированные практикой:

- наиболее распространенным сегодня способом соединения сотрудника с организацией является найм, т.е. заключение соглашения между организацией и индивидом, в соответствии с которым человек предоставляет организации свои физические и интеллектуальные возможности и профессиональные навыки на определенное время в обмен на материальное вознаграждение.

- все без исключения организации проводят «обучение» своих сотрудников, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами. Слово "обучение'' взято в кавычки, поскольку воздействие организации на сотрудника может иметь различные формы, от десятиминутного инструктажа для землекопов до полугодовой программы интеграции для будущих руководителей - выпускников школ бизнеса

- организации осуществляют оценку участия каждого из своих сотрудников в достижении своих целей. Формы оценки так же многообразны, как типы организаций - это может быть благодарность перед строем, повышение в звании и т.д. И наконец, каждая организация в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, т.е. компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей. Названные выше принципы присутствуют в любой организации, несмотря на то, что они могут принимать различные формы и быть развиты в различной степени. Если организация пренебрегает подбором, обучением, оценкой и вознаграждением своих сотрудников, ее ожидает крах (рис.1) [9, с.89].

Коммуникация

Вознаграждение персонала

Оценка персонала

Развитие и подготовка персонала

Подбор персонала

Мотивация

Производственное поведение

Способность-

Потенциал

Реализация целей

организации

Рисунок 1 - Модель управления человеческими ресурсами

Методами управления персоналом называют способы воздей­ствия на коллективы и отдельных работников с целью осуществле­ния координации их деятельности в процессе производства. Все ме­тоды делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические (рис. 2).

Методы управления персоналом

Организационно-распорядительные (административные)

Формирование структуры органов управления

Установление госзаказов

Утверждение административных норм и нормативов

Издание приказов и распоряжений

Подбор и расстановка кадров

Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации

Экономические

Социально-психологические

Технико-экономический анализ

Технико-экономическое обоснование

Планирование

Материальное стимулирование

Ценообразование

Налоговая система

Экономические нормы и нормативы

Социальный анализ в коллективе работников

Социальное планирование

Участие работников в управлении

Социальное развитие коллектива

Психологическое воздействие на работников: формирование групп, создание нормального психологического климата

Моральное стимулирование

Развитие у работников инициативы и ответственности

Рисунок 2 - Система методов управления персоналом

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать». Эффективность экономических методов управления персоналом  
определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п [9, с.95].

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. Заработная плата является частью валового внутреннего продукта. Она отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Заработная плата является важнейшей составляющей стоимости продукции [48, с.144]:

 (1)

где  С - стоимость продукции;

*М* - стоимость материалов и сырья;

*А* - амортизационные отчисления;

*З* - основная и дополнительная заработная плата;

*О* - обязательные отчисления от заработной платы;

*Н -* накладные расходы;

*П* - прибыль.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине, заработной платы (рис. 3).

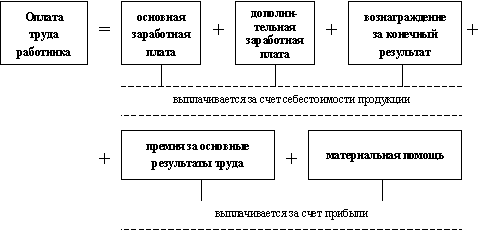


Рисунок 3 - Структура оплаты труда работников

Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Такие системы могут устанавливаться также коллективными договорами [46, с.304].

К гарантиям и компенсациям относятся средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений, а компенсации - это денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника. Дополнительная заработная плата включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника: доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда; надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей; надбавки за классность водителям и машинистам; надбавки за ученые степень и звание; персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию; доплаты за ненормированный рабочий день; оплата сверхурочных часов работы в выходные и праздничные дни; доплаты за выполнение государственных обязанностей и т.п.

Премия за основные результаты труда, так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли. В современных условиях из-за недостатков в системе налогообложения коммерческие организации прибыль искусственно занижают, а выплату премий осуществляют иными способами.

Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда [19, с.145].

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности. Объединяя усилия, сотрудники дополняют друг друга и влияют тем самым на функционирование организации в целом, его эффективность.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д. Данные методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника, и требуют дозированного и дифференцированного применения.

1.2 Особенности управления персоналом в зарубежных странах

Рассмотрим особенности управления персоналом на примере таких зарубежных стран, как Япония, США и европейские государства.

Кадровая политика в американских фирмах строится на более или менее одинаковых принципах. Общими критериями по подбору кадров являются образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. Особое внимание уделяется обеспечению фирмы квалифицированными рабочими кадрами таких профессий, как наладчики, инструментальщики, ремонтный персонал. Существует нехватка квалифицированного персонала в нижнем звене: старших мастеров и мастеров. Это обусловлено высокими требованиями и ответственностью, недостаточным моральным и материальным стимулированием, нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мастера, повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора [26, с.312].

 Внедрение автоматизации в производстве внесло существенные изменения условий труда персонала:

* замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, приемлемыми и удобными для работников;
* уменьшением объема работы в центральных службах и сокращением административного аппарата;
* переход на гибкие формы оплаты труда;
* объединение инженеров, ученых и производственников в сквозные (от конструирования до изготовления изделий) коллективы – проектно-целевые группы.

 Большое значение в разработке кадровой политики имеют принципы и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу. Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Фирмы ориентируются на узкую специализацию менеджеров, инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, к примеру, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую [26, с.315].

При приеме на работу все кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями по инструкциям, соответствующим его узкой специализации, деятельностью фирмы в целом и ее организационной структурой.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка).  Оценка каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работниками и его начальником и подписываются ими. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а также, в случае необходимости, предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание в должности зависит от улучшения работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

В большинстве фирм в современных условиях преобладает тенденция к сокращению числа работников функциональных служб в процессе реорганизации фирмы в целом.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: наем работников пожизненный или на длительный срок; повышение зарплаты с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются на фирме [36, с.22].

Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

* переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников, высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных социальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;
* приоритет коллективного начала перед индивидуальным, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;
* поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, специалистов и инвесторов (акционеров);
* формирование партнерских связей между фирмами – деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции [36, с.23].

Таким образом, система управления персоналом в Японии предполагает гарантии занятости, подготовку новых работников, оплату труда в зависимости от стажа работы, гибкую систему зарплаты.

Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени системой пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55-60 лет. Эта система охватывает примерно 25-30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах. Однако в случае ухудшения финансового положения японские фирмы все равно проводят увольнения; по поводу гарантий занятости официальных документов нет. Тем не менее, считается, что гарантированная занятость, предоставляемая японскими фирмами своим работникам, лежит в основе тех успехов, которых им удалось добиться в области повышения производительности труда в качестве продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме [36, с.23].

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть спе­циалистом, способным работать на любом участке фирмы. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал. Фирмы в качестве критерия применяют совмещение профессий, способность рабо­тать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и чертить графики.

Исследуя зарубежный опыт управления персоналом, можно выделить три взаимосвязанных подхода, выте­кающих из экономических и организационных теорий.

Первый подход связан с формированием человеческого капитала. Он основан на стремлении организации развивать свой собственный трудовой потенциал, а не наби­рать людей со стороны. Этот подход является вариацией философии "создать или ку­пить": одни компании считают более экономичным покупать, чем производить ком­плектующие компоненты для своего изделия, другие компании предпочитают купить готовый талант на стороне, чем вложить деньги в его подготовку и развитие.

Данная стратегия имеет свои положительные и отрицательные моменты. В условиях высококонкурентных внешних рынков труда организации выгоднее (во избежание по­тери работника) устанавливать работнику высокую заработную плату за дополнитель­ную квалификацию. В данном случае организация оплачивает работнику новые навы­ки, позволяющие приобретать и накапливать опыт. Таким образом, для работника опыт - это подарок от организации за снижение текучести кадров, ибо издержки на опыт -это дополнительное обучение.

Второй подход связан с использованием в управлении персоналом факторов, моти­вирующих работодателя к поиску на внешнем рынке труда рабочей силы оптимального профессионального профиля. Нужно при этом учитывать, что привлечение рабочей си­лы внешнего рынка связано с определенными ограничениями. Так, необходимы опре­деленные затраты на отбор кадров, существуют определенные препятствия в результа­те деятельности профсоюзных ассоциаций, конъюнктура рынка может снизить пред­ложение квалифицированной рабочей силы, требующейся для данной организации. В этих условиях использование внешнего трудового рынка увеличивает издержки, свя­занные с наймом работников [46, с.411].

В результате этого организации становится выгоднее развивать рабочую силуна ос­нове создаваемых ею самой правил. Внимание уделяется удержанию квалифицирован­ных и опытных работников при высоких требованиях к каждому рабочему месту. Те­кучесть кадров и их отсутствие на рабочих местах рассматриваются как дорогостоящие последствия использования внешнего рынка труда.

Третий подход опирается на концепцию преданности организации, что приводит к созданию поведенческой модели организации. В данном случае степень вовлечения со­трудников в ее деятельность такова, что они идентифицируются с организацией. Эко­номические отношения между работником и работодателем подкрепляются контракта­ми между сотрудниками и организацией, в которых определяется заработная плата, другие экономические параметры, устанавливающие ответственность и ограничиваю­щие злоупотребление властью. Но при этом включаются психологические факторы, например, добросовестность работника, определенность задания и его зависимость от исполнения, личные ценности и ценности фирмы, индивидуальные и групповые отно­шения и т.д.

Такое сочетание экономических и психологических параметров имеет целью включить в обязанности работника ответственность за результаты исполнения в об­становке высокого к нему доверия. Система управления персоналом «сверху вниз» централизует решения по от­бору, оценке, поощрению и развитию; система управления «снизу вверх» распределя­ет решения по всем уровням.

Анализируя европейский опыт управления персоналом, следует отметить, что службы по управлению персоналом в европейских странах занимают одно из ведущих мест в руководящем аппарате государственных организаций и частных фирм. Их деятельность направлена на выполнение следующих функций:

* обеспечение всех участков производства необходимыми работниками;
* разработка мероприятий по стимулированию деятельности работников; нацеленности их на высокопроизводительный и эффективный труд;
* обеспечение непрерывного обучения и повышения квалификации всех работников.

Структура служб управления персоналом определяется выполнением вышеперечисленных функций. В общей структуре службы особо выделяется подразделение, обеспечивающее комплектование руководящих кадров. Оно имеет непосредственное подчинение одному из статс-секретарей в министерствах и ведомствах или президенту частной фирмы [46, с.415].

Отмечается достаточно высокая численность специалистов подразделений, занимающихся вопросами персонала, в государственных организациях по сравнению с частными. В крупных фирмах ФРГ работа по общему управлению персоналом проводится специальными службами, численность которых зависит от числа занятых: на 130-150 работников - один сотрудник. В подавляющем большинстве фирм службы по управлению персоналом занимаются не только кадровыми вопросами: на них возложены также и некоторые экономические функции, например расчет заработной платы. В последнее время наметилась тенденция к росту численности аппарата служб управления кадрами на предприятиях.

Работа в области управления человеческими ресурсами зависит от ситуации ее осуществления. Факторами этой ситуации являются такие переменные, как государственное регулирование, рыночные условия, технология, отношения с профсоюзами, цели и стратегии организации, ее структура, используемые принципы управления, характеристики привлеченного персонала и др. Так, на фирме «Рейнбраун» выработаны следующие принципы управления [26, с.211]:

* необходимость предоставлять сотрудникам самостоятельность в тех областях, где они имеют опыт и знания;
* общие проблемы и задачи могут быть решены только коллективно;
* руководитель должен не только ожидать от сотрудников работы, но и помогать им работать в соответствии с возможностями;
* знания и способности работников должны соответствовать задачам, поставленным перед ними;
* руководитель должен учитывать ожидания и потребности сотрудников, которые хотят быть информированными, получить одобрение и удовлетворить свои потребности;
* оценки сотрудника должны быть справедливыми, отражать его сильные и слабые стороны, прояснять способности. Подобные принципы требуют уделять особое внимание работе с руководящим составом организации, ведь именно на них лежит основной груз реализации этих принципов. Это влечет определение в качестве одной из основных целей в работе службы: подбор на каждом уровне руководителей, которые могли бы совершенно самостоятельно и с полной ответственностью выполнять свои обязанности.

Для обеспечения эффективной работы сотрудников руководителю необходимо: своевременно и регулярно информировать сотрудников обо всем, что непосредственно или косвенно связано с их работой или с ними лично; сообщать сотрудникам в каких направлениях им следует повышать квалификацию; способствовать росту профессиональной квалификации сотрудников.

При подборе специалистов на руководящие должности немецкие организации руководствуются правилом выбирать их из своих рядов. Но иногда, чтобы исключить семейственность, руководителей подбирают со стороны. Одним из главных факторов при подборе руководителей является умение работать с людьми и разбираться в них [26, с.213].

Несмотря на специфику управления персоналом, всегда существующую в каждой конкретной фирме, во всех крупных организациях существуют примерно одинаковые системы работы с кадрами и системы оплаты труда рабочих и управленческого персонала.

Деятельность по управлению персоналом считается одной из главных функций руководства организации, которую, как правило, курирует один из членов правления или сам председатель правления.

В Европе чрезвычайно большое внимание уделяется планированию расходов на человеческие ресурсы, которое предполагает учет количественных и качественных ситуационных факторов.

Итак, для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой, вознаграждением и коммуникацией, т.е. создавать, использовать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы организации этих процессов. Взятые в своем единстве методы, процедуры, программы представляют собой системы управления человеческими ресурсами. Традиционно выделяют четыре такие системы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами - подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала. Иногда две последние системы объединяются в одну в силу их тесной взаимозависимости.

1.3 Методы исследования и оценки системы управления персоналом

организации

Оценка системы управления персоналом (кадровый аудит) – процедура оценки эффективности существующей системы управления персоналом в компании, оценка соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегиям развития [5, с.158].

Объектом оценки является система управления персоналом в организации. Основная цель кадрового аудита – долгосрочный рост отдачи основного ресурса организации – персонала, что достигается повышением эффективности системы управления человеческими ресурсами.

##### Задачи оценки системы управления персоналом:

* нахождение проблем в области управления персоналом;
* формирование эффективных методов управления персоналом;
* приведение системы управления персоналом в соответствии с законодательством;
* определение вклада службы персонала в эффективность организации в целом;
* сокращение затрат на управление персоналом.

Оценка системы управления персоналом выступает как метод контроля эффективности систем управления персоналом. На основе оценки внедряются новые эффективные методы и системы управления персоналом.

Оценка системы управления персоналом способствует построению «сильной организации», которая готова к изменениям во внешней среде, к инновациям и создании конкурентных преимуществ.

##### Результаты оценки системы управления персоналом:

* выявление основных кадровых проблем подробно и четко с выяснением их причин;
* возможность разработки программ по оптимизации затрат на управление персоналом компании.
* оценку степени соответствия существующей структуры и численности кадрового состава, стоящим перед организацией задачам;
* критические точки и зоны риска в сложившейся системе управления персоналом;
* оценку готовности персонала к реализации целей и задач организации;
* явные, скрытые и потенциальные источники угроз и рисков, связанных с персоналом;
* источники возникновения стрессогенных, проблемных и конфликтных ситуаций;
* рекомендации по оптимизации и повышению эффективности управления человеческими ресурсами компании.

Для оценки эффективности управления персоналом предприятия существует громадное количество методик, издано большое количество литературы. Поэтому часто руководству при оценке персонала сложно найти для себя конкретную методику, которая бы давала адекватную оценку.

Работать эффективно - это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств. А для того, чтобы судить, насколько система управления персоналом эффективна, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию на предприятии в области управления персоналом, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, нужны критерии, позволяющие произвести такую оценку. Их выбор зависит от того, что брать за точку отсчета: деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности исполнителей [5, с.159].

Анализ публикаций в этой области позволяет выделить две основные концепции, положенные в основу оценки эффективности управления персоналом. Согласно первой из них эффективность управления персоналом оценивается исходя из органического единства управления и производства, но при этом вклад собственно управления персоналом в эффективность производства не определяется. Вторая концепция делает акцент на определение вклада управления персоналом в эффективность производства.

Количественная оценка этого вклада представляет собой чрезвычайно трудную задачу, так как даже соответствующих отчетных показателей пока еще не существует. Поэтому большинство методик оценки эффективности управления персоналом придерживаются первого подхода [34, с.55].

При этом представляется целесообразным оценивать не столько вклад управления персоналом в эффективность производства, сколько качественное влияние его на эту эффективность. Интегральный показатель (эффективность на уровне предприятия) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность отдельных систем или подсистем управления персоналом - подбора, обучения и т. д.

Для всесторонней оценки деятельности хозяйственного объекта, Шекшня С.В. оценку эффективности управления персоналом предлагает осуществлять несколькими методами [44, с.122]:

- оценка достижения целей;

- метод оценки компетенции;

- оценка мотивации;

- изучение статистики человеческих ресурсов;

- оценка издержек.

Оценка эффективности управления персоналом производится, как правило, субъективно. Это имеет место по двум причинам: из-за отсутствия выработанной четкой методики такой оценки, и из-за недопонимания всей важности такой оценки. Основной упор делается на оценку производительности, оставляя в стороне "человеческий фактор". В других работах представлена методика расчета производительности труда без учета факторов, влияющих на данный показатель.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно персонал предприятия используют свой потенциал для реализации стоящих перед ним целей. И было бы ошибкой строить умозаключения о деятельности его руководителя, основываясь на каких-то особых, присущих только ему характеристиках.

Говоря об оценке эффективности управления персоналом, нельзя не сказать об оценке собственно службы управления персоналом. Очень много зависит от их персонала, "если они отвечают требованиям экономической реформы, а именно: имеют соответствующее образование и отличные знания, гибкий ум и практическую смекалку, достаточный стаж работы на ниже занимаемой должности, знают передовой отечественный и зарубежный опыт коммерческой деятельности предприятия и технологии производства".

В ряде европейских стран получили распространение так называемые центры оценки управленческого персонала. Деятельность таких центров состоит в выявлении с помощью экспертов и на основании специального комплекса тестов и упражнений потенциальных способностей работников управления. Центры оценки могут помочь как продвижению управляющих работников, так и повышению их квалификации.

Центры оценки не свободны от недостатков, к которым, прежде всего, относится высокая стоимость осуществления их программ. Кроме того, применяемые оценки не гарантируют отсутствие ошибок. Так некоторые американские компании применяли дополнительные методы, такие как использование "речевого консультанта", что помогало испытуемому самому определять пробелы в своей подготовке [5, с.159] .

Таким образом, аналитическая работа по оценке управленческого труда может быть организована различными способами. Разумеется, представляется возможным использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег.

Поднимая вопрос о достоверности итоговой информации при оценке руководителей и специалистов, следует отметить:

- ни один из применяемых видов оценки не может дать высокой достоверности, поэтому и предлагается оценочный комплекс, в котором отдельные виды оценок дополняют друг друга;

- оценить всю совокупность качеств человека практически невозможно и не нужно. А вот определить основные требуемые качества в деятельности работника - это задача региональных центров, в штат которых входят экономисты, психологи и программисты;

- достоверной и полной будет та информация, в которой есть ответы на вопросы: какие имеются возможности у работника и в какой мере они реализовались, какие не реализовались и почему, а также при каких условиях в будущем они могут реализоваться.

Итак, каковы же условия правильно организованной процедуры оценки персонала, с помощью которой компания сможет принять корректные управленческие решения:

* ясность целей, которых собирается достичь предприятие оценкой персонала;
* соответствие выбранной процедуры оценки целям предприятия;
* оценка компетенции сотрудников проводится при наличии в компании модели компетенции для соответствующих должностей;
* у компании есть инструменты и методы, предназначенные специально для проведения оценки компетенции;
* выбранные для процедуры оценки инструменты помогут оценить именно те компетенции, которые необходимы, а не какие либо другие качества;
* четкое юридическое сопровождение процедуры оценки персонала;
* наличие квалифицированных специалистов, внешних или внутренних, обученных использованию соответствующих инструментов оценки .

В целом, оценка эффективности системы управления персоналом способствует построению «сильной организации», которая готова к изменениям во внешней среде, к инновациям и создании конкурентных преимуществ. Регулярное проведение кадрового аудита (например, 1 в год) позволяет системно решать актуальные проблемы управления компанией.

2. Анализ эффективности управления персоналом на ЗАО «АСК»

2.1. Организационно-производственная характеристика ЗАО «АСК»

Предприятие "Автоматизированные системы и комплексы" (АСК) является одним из самых крупных в России в области комплексной автоматизации технологических процессов с применением современных средств автоматизации и цифровых систем управления электроприводами.

Предприятие создает системы для литейно-прокатных комплексов, станов холодной и горячей прокатки, сортопрокатных станов, станов катанки, листопрокатных и трубопрокатных станов, прессов и печей. Разрабатывает и внедряет современные электроприводы и системы управления для подъёмно-транспортных механизмов. Создаёт системы управления цехами и предприятиями (MES - cистем) с использованием современных сетевых технологий и моделированием технологических процессов, АРМы технологов, обслуживающего персонала, руководителей на базе программного обеспечения Simatic IT и Broner Metals Solutions. Так же создали энергосберегающие тяговые преобразователи для электротранспорта постоянного и переменного тока мощность 50-250 КВт. Разрабатывают микропроцессорные системы управления движением поездов и углеперегрузочных комплексов портов и угольных терминалов.

Предприятие специализируется в различных отраслях промышленности, в том числе: горно-металлургическая промышленность, производство строительных материалов, транспорт, нефте-химическая, пищевая промышленность и другие.

В составе имеется экспериментальная лаборатория со стендами образцов оборудования различных фирм, используемых в проектах. На стендах производится отладка аппаратных и программно-аппаратных комплексов, приводов и систем автоматики, работы по ремонту и испытаниям, обучение.

Предприятие является  авторизованным сервис-партнером по гарантийному и постгарантийному обслуживанию приводного оборудования производства  фирм  АВВ, SIEMENS, Schneider Electric. Мы предлагаем первичное обследование вышедшего из строя оборудования,  диагностику, ремонт и гарантийный ремонт. Осуществляет поставку запасных частей, модернизацию оборудования.

Первые руководители предприятия являются членами попечительского совета кафедры «Электропривод и Автоматизация» УГТУ-УПИ, четверо сотрудников - члены государственной аттестационной комиссии этой же кафедры. «Автоматизированные системы и комплексы»  (АСК) совместно с другими фирмами города оборудовали в УГТУ-УПИ лучшую на сегодняшний день в России лабораторию «Современных средств электропривода».

Среди сотрудников предприятия один доктор технических наук и 14 кандидатов технических наук.

По итогам всеросиийского конкурса "Инженер года 2006" дипломы лауреатов вручены специалистам предприятия в номинациях "Транспорт (городской и железнодорожный)" и  "Радиотехника, электроника и связь" .

Предприятие "Автоматизированные системы и комплексы" (АСК) имеет опыт успешного сотрудничества с иностранными фирмами при реконструкции сложных объектов:

* с фирмой ABB при реконструкции станов кварто Achenbach холодной прокатки алюминиевой фольги АО "МИХАЛЮМ" (2001-2002 год);
* с фирмой Danieli по проектированию, поставке и наладке электрооборудования двух черновых 6-клетевых станов на Нижнесергинском металлургическом заводе (2002 год);
* с фирмой АВВ по проектированию и разработке программного обеспечения электротехнического комплекса района пакетирования и отгрузки среднесортного стана Profil/Arbed в Люксембурге (2004-2005 гг.).

2.2 Анализ эффективности управления персоналом ЗАО «АСК»

От обеспечения предприятия персоналом и эффективности его использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Источниками информации для анализа служат план по труду, статистическая отчетность «Отчет по труду», данные табельного учета и отдела кадров. Оценка обеспеченности ЗАО «АСК» трудовыми ресурсами проведена в табл. 2.1. и показана на рис. 4.

Таблица 2.1- Анализ и оценка обеспеченности ЗАО «АСК» трудовыми ресурсами в 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численность, чел. | | Отклонение (+/-) | | | | Выполнение плана, % |
| план | факт | От плана | | От прошлого года | |
| Абс. | Отн., % | Абс. | Отн., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2006 г. | | | | | | | |
| Руководители | 44 | 44 | - |  | - | - | 100 |
| Специалисты | 104 | 108 | 4 | 3,8 | - | - | 103,8 |
| Служащие | 109 | 98 | -11 | -1.1 | - | - | 99 |
| Рабочие | 4013 | 3970 | -43 | -2,1 | - | - | 97,9 |
| ИТОГО | 4270 | 4123 | -147 | -3,5 | - | - | 96,5 |
| 2007 г. | | | | | | | |
| Руководители | 44 | 44 | - | - | - | - | 100 |
| Специалисты | 108 | 110 | 2 | 1,8 | 2 | 4,9 | 92,8 |
| Служащие | 108 | 109 | +1 | 0,9 | 18 | 1,7 | 112,5 |
| Рабочие | 4099 | 4198 | +99 | 2,4 | 21 | 0.5 | 89,5 |
| ИТОГО | 4700 | 4700 | - | - | - | - | 100 |
| 2008 г. | | | | | | | |
| Руководители | 47 | 46 | +1 | 1,1 | 2 | 2,2 | 100 |
| Специалисты | 235 | 234 | -1 | -2 | 2,5 | 1,2 | 102,5 |
| Служащие | 314 | 310 | -4 | -11,1 | -1 | -2,5 | 88,8 |
| Рабочие | 4350 | 4247 | -3 | -4.7 | 8 | 12,9 | 96,1 |
| ИТОГО | 4700 | 4720 | 20 | 3,1 | 74 | 17,3 | 88,6 |

Для анализа обеспеченности ЗАО «АСК» трудовыми ресурсами следует проанализировать численность работников в целом и по каждой категории, рассчитать абсолютное отклонение численности и относительную экономию (перерасход) рабочей силы.

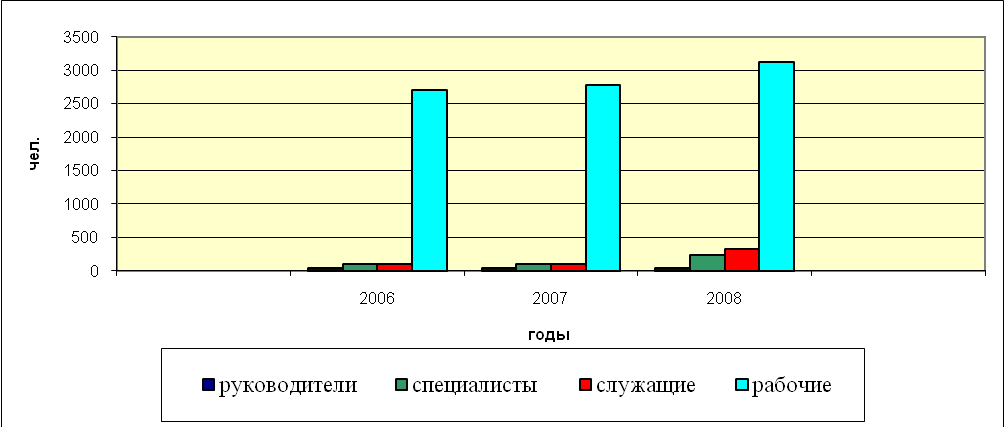


Рисунок 4 - Анализ обеспеченности предприятия ЗАО «АСК» персоналом в 2006-2008гг.

Из приведенных в табл. 2.1 данных видно, что план по численности персонала в целом выполнен только по руководителям как в 2006, так и в последующих годах. План по специалистам перевыполнен в 2006 г. на 3,4% и в 2007 г. на 1,4%, в 2008 г. на предприятии существовала нехватка специалистов и план выполнен только на 98%.

Служащим персоналом организация была укомплектована полностью только в 2007 г., в 2006 г. план по служащим недовыполнен на 2,5 %, а в 2008 г. недовыполнен на 11,2%. Ситуация с рабочим персоналом, выглядит аналогичным образом, перевыполнение плана в 2007 г. на 7,4% и нехватка рабочей силы в 2006 и 2008 гг. соответственно на 3,5% и 4,7%.

В целом по всем видам персонала можно сказать, что критическая ситуация наступила к концу 2008 г. план в 2008 г. недовыполнен на 11,4% или на 74 чел., что свидетельствует о недоукомплектованности штата. Это отрицательно сказывается на результатах работы предприятия. Следовательно, для ликвидации этих негативных явлений необходимо доукомплектовать штат по категории рабочих и служащих. Абсолютное отклонение фактической численности в 2007 составило 4 человек, а относительное отклонение 5,4%. Это свидетельствует о снижении численности работников в целом по предприятию по сравнению с 2006 годом.

Изменение состава работающих отрицательно влияет на эффективность работы организации. Движение состава работников характеризуется коэффициентами оборота по увольнению, по приему и текучести. Из приведенных в табл. 2.2 и на рис. 5 данных можно сделать вывод, что коэффициент поп приему трудовых ресурсов на конец 2008 г. составил 0,03%, коэффициент выбытия – 0,16%, , текучести – 0,06%. Это говорит о том, что на предприятии прием работников за исследуемый период снизился, а текучесть персонал наоборот возросла к 2007 г., но к концу 2008 начала снижаться. Положительным моментом следует отметить то, что коэффициент постоянства на предприятие за исследуемый период начал расти.

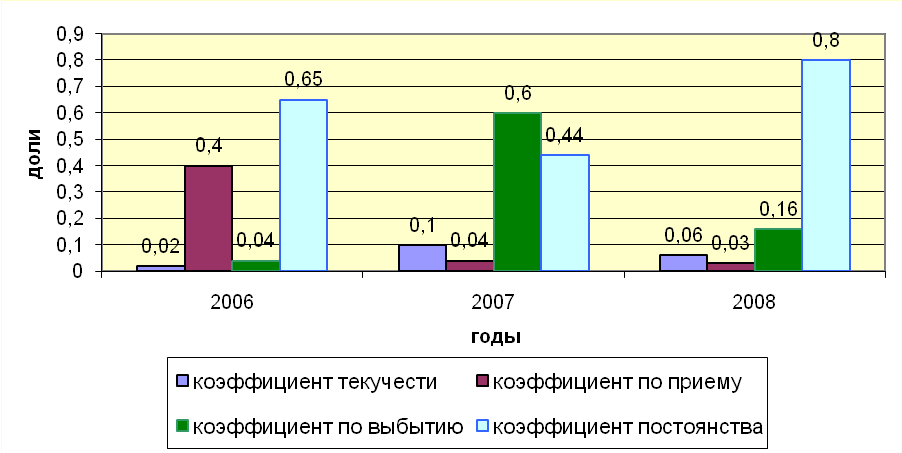


Рисунок 5 - Коэффициенты движения рабочих кадров в ЗАО «АСК» в 2006-2008 гг.

Доля увольнений в связи с нарушением трудовой дисциплины уменьшилась в целом за исследуемый период и в 2008 г. на предприятии уже не было ни одного увольнения за нарушение трудовой дисциплины. Основное место среди увольнений по отрицательным причинам занимает увольнение по собственному желанию – с 2006по 2009 гг. доля этих увольнений с 2007 по 2008 гг. снизилась на 2,5%. Особенно большая доля увольнений была в 2007 г. – 60%, это произошло за счет увеличения административно-управленческого персонала на 8% в 2006 г., 36% в 2007 г. по сравнению с базовым периодом, и увеличением состава менеджеров по продажам на 37,5% и 48% соответственно.

Таблица 2.2 - Движение персонала ЗАО «АСК» в 2006- 2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 г. | | | 2007г. | | | 2008 г. | |
| Абс.,  чел. | Относ.,  % | | Абс.,  чел. | | Относ.,  % | Абс., чел. | Относ.,  % |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | | 5 | 6 | 7 |
| Среднесписочная численность работающих | 4123 | 100 | | 4700 | | 100 | 4720 | 100 |
| Принято | 42 | 38,5 | | 3 | | 4,2 | 2 | 3,2 |
| Уволено  Из них: | 4 | 3,6 | | 42 | | 60 | 10 | 16,1 |
| по оправданным причинам | 2 | 1,8 | | 35 | | 50 | 6 | 9,6 |
| по отрицательным причинам | 2 | 1,8 | | 7 | | 10 | 4 | 6,4 |
| В том числе:  в связи с несоответствием занимаемой должности | - | - | 2 | | 2,8 | | 2 | 3,2 |
| за нарушение трудовой дисциплины  по собственному желанию | 2  - | 1,8  - | 1  4 | | 1,4  5,7 | | -  2 | -  3,2 |
| Коэффициент оборота по приему работников | 1,09 | - | 0,45 | | - | | 0,55 | - |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,09 | - | 0,12 | | - | | 0,16 | - |
| Коэффициент текучести | 0,09 | - | 0,12 | | - | | 0,13 | - |
| Коэффициент постоянства | 0,65 | - | 0,44 | | - | | 0,8 | - |

Коэффициент по приему работников также увеличился в 2008 г. на 0,1 по сравнению с 2007г.

Следовательно, чтобы коэффициент текучести кадров не возрастал, предприятию ЗАО «АСК» необходимо установить конкретные причины, явившиеся основанием для увольнений и принять меры по их ликвидации. Основной причиной увольнений является несоответствие занимаемой должности и непрохождение испытательного срока вновь прибывшего персонала. Это позволяет сделать вывод, что отдел кадров не справляется со своими обязанностями, и руководству отдела следует пересмотреть политику найма и отбора персонала в ЗАО «АСК», отдавая приоритет работникам с техническим образованием и хорошим послужным списком. Кроме того, имеет смысл направлять молодых рабочих на получение дополнительного образования с целью продвижения по службе.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. На предприятии данные об использовании рабочего времени могут быть получены из табельного учета отработанного времени, который содержит информацию о явках и неявках работников на работу с указанием причин. Анализ использования рабочего времени осуществляется путем сравнения фактического количества рабочих дней и часов с плановыми показателями (Приложение Б).

Данные приложения Б позволяют сделать вывод, что на предприятии ЗАО «АСК» фактический уровень использования рабочего времени в 2006 г. ниже планового. Так план по количеству явок на работу в 2006 г. выполнен на 99,5% (22999:23100\*100), а по численности работников на 103,8% (109:105\*100). Следовательно, рабочее время недоиспользуется по отношению к плановому на 4,3% (99,5-103,8). Причиной такого положения является увеличение количества неявок на работу в среднем каждым работников с разрешения администрации на 1 (2-1) день или на 50% в 2006 г., увеличение неявок по болезни сверх плана на 2 (6-4) дня и увеличения отпусков по учебе на 50% или на 6 (12-6) дней. Кроме того, случаев нарушения трудовой дисциплины не имелось, также не было и отвлечения работников на другие работы. По этой причине фонд рабочего времени недоиспользован на 2,5 (99,5-97)%. В 2007 г. план по количеству явок на работу выполнен (14210:125504\*100) на 55,7%, а по численности работников на 94,5%. Следовательно, в 2007 г. рабочее время использовалось сверх планового на 14,4% (109-94,6). Причиной такого положения явилось увеличение количества неявок на работу по причинам, разрешенным администрацией на 2 (4-2) дней, очередных отпусков на 3 (29-26)дней, отпусков по учебе на 2(14-12) дней, по болезни на 2 (8-6) дней. Прогулов и нарушений трудовой дисциплины не было. Негативным моментом стало то, что продолжительность рабочего дня в среднем по предприятию увеличилась на 0,2 часа или на 2,5%, это произошло за счет недоукомлектованности трудовых ресурсов на 5,5%.

Ситуация в 2008 году сложилась таким образом, что план по численности работников выполнен на 100%, план по количеству явок на работу работников ЗАО «АСК» недовыполнен на (14560:116480\*100) или на 12,5%. Рабочее время в ЗАО «АСК» в 2008 г. использовалось сверх нормативного на 3,5%. Основные причины такой ситуации – уменьшение количества неявок на работу по отпускам по учебе на 16 дней, очередным отпускам на 23 дня и неявок, разрешенных администрацией, на 4 дня, по всем остальным неявкам отклонения ниже плановых значений, и фонд экономии рабочего времени в 2008 г. составил 3,2 (88,6-91,8)%.

Для оценки уровня использования рабочего времени применяются показатели, характеризующие соотношение между элементами баланса рабочего времени.

Динамику коэффициента использования номинального фонда рабочего времени за 2006 -2008 гг.представлена на рис.6.

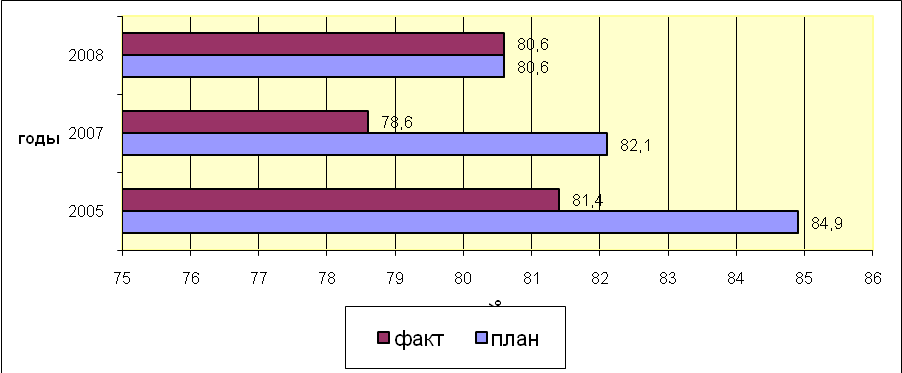


Рисунок 6 - Динамика использования номинального рабочего времени вЗАО «АСК» в 2006 -2008 гг.

Из рис. 6 следует, что на ЗАО «АСК» в 2006 г. наблюдалось отклонение фактического фонда рабочего времени от номинального на 3,5%, это явилось результатом увеличения неявок на работу. В 2007 г. наряду с сокращением номинального фонда рабочего времени на 2,8% по сравнению с предыдущем годом сохраняется отклонение фактического фонда рабочего времени от номинального на 3,5%.

В 2008 г. использование номинального фонда рабочего времени улучшается и становится равным 80,6% как по плану, так и по факту. Это произошло за счет экономии рабочего времени в связи с уменьшением количества очередных отпусков и неявок, разрешенных администрацией предприятия, в сравнении с запланированными результатами.

Эффективность труда работников находит отражение в его производительности, уровень которой зависит от отраслевой принадлежности и измеряется показателями нагрузки.

В табл. 2.3 рассмотрим уровень производительности труда работников ЗАО «АСК» в 2006-2008гг.

Таблица 2.3 - Факторы изменения среднегодовой выработки одного работающего в ЗАО «АСК» в 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Отклонение 2008 г. от 2006 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Объем продаж, руб.  2. Среднегодовая численность работников, чел.  3. Среднегодовая численность рабочих, чел.  4. Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб.  5. Среднегодовое количество дней работы 1 рабочего, чел.-дн.  6. Средняя продолжительность рабочего дня, ч.  7. Среднечасовая выработка одного рабочего, руб.  8. Коэффициент удельного веса рабочих в общей численности работающих, % | 435506  4123  3970  105,6  259  7,8  2020,2  96,2 | 728940  4700  4011  155,0  258  8,2  2115,6  85,3 | 839635  4720  4247  177,8  258  8,3  2141,4  89,9 | 404129  597  277  132,7  -  0,5  25,8  4,6 |

По данным табл. 2.3 и можно сделать вывод о том, что среднегодовая выработка в целом по предприятию, в расчете на одного работающего за период 2006-2008 гг. увеличилась на 50,6 тыс. руб., в 2007 гг. следует отметить увеличение среднегодовой выработки на 72,8 тыс. руб.

На повышение среднегодовой выработки за период 2006-2008 гг. повлияло увеличение объема продаж на 404129 тыс. руб., увеличение средней продолжительности рабочего дня на 0,4 часа в 2007 г. и на 0,1 в 2008 г.

Анализ позволяет сделать вывод, что на ЗАО «АСК» производительность труда находится на высоком уровне, отмечается заметное повышение выработки одним работающим за исследуемый период. Предприятию следует использовать возможности увеличения объема продаж и сократить затраты за счет автоматизации и механизации, совершенствования организации труда в организации и повышения уровня интенсивности труда. Для этого предприятию необходимо разработать методы стимулирования персонала ЗАО «АСК».

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной эконо­мики имеет показатель рентабельности персонала (отноше­ние прибыли к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала).

Прибыль на одного работника (табл. 2.4) выше уровня 2007 г. на 5 тыс. руб., в том числе за счет изменения:

капиталовооруженности труда:

(267,525 - 264,225) х 1,94 х 18,79 / 100 = +1,2 тыс. руб.,

оборачиваемости капитала:

267,525 х (2,0 - 1,94) х 18,79 / 100 = +1,8 тыс. руб.,

рентабельности оборота:

267,525 х 2,0 х (19,3 - 18,79) / 100 = +2 тыс. руб.

Итого +5,0 тыс. руб.

Таблица 2.4 - Данные для факторного анализа рентабельности персонала ЗАО «АСК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007г. | 2008 г. | Откло­нение |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | 610014 | 656669 | + 46655 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 4700 | 4720 | +20 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 3246028 | 3405689 | 159660,3 |
| Выпуск продукции в действующих ценах, тыс. руб. | 3271588 | 3554444 | 282856 |
| Доля выручки в стоимости выпущенной  продукции, % | 99,22 | 95,81 | -3,41 |
| Среднегодовая сумма капитала, тыс, руб. | 48845 | 50000 | + 1155 |
| Прибыль на одного работника, тыс. руб. | 93,5 | 98,5 | +5,0 |
| Рентабельность продукции, % | 18,64 | 18,5 | -0,14 |
| Рентабельность оборота, % | 18,79 | 19,3 | +0,51 |
| Коэффициент оборачиваемости капитала | 1,94 | 2,0 | +0,06 |
| Сумма капитала на одного работника, тыс. руб. | 264,225 | 267,525 | +3,3 |
| Среднегодовая выработка работника в текущих ценах отчетного периода, тыс. руб. | 500 | 536,33 | +36,33 |

Рассмотрим как изменилась прибыль за 2007-2008 гг. на одного работника за счет:

а) производительности труда:

*=* (+36,33) х 0,9922 х 18,79 / 100 - +6,27 тыс. руб.;

б) удельного веса реализованной продукции в общем ее вы­пуске:

= 516,33 х (-0,0341) х 18,79 / 100 = -3,5 тыс. руб.;

в) рентабельности продаж:

= 516,33 х 0,9581 х (+0,51) / 100 - +2,23 тыс. руб.

Итого +5,0 тыс. руб.

Факторная модель позволяет увязать факто­ры роста производительности труда с темпами роста рентабель­ности персонала. Для этого изменение среднегодовой выработки продукции за счет i-го фактора нужно умножить на плановый удельный вес реализованной продукции в общем ее выпуске и на плановый уровень рентабельности оборота таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Расчет влияния факторов изменения годовой выработки на уровень рентабельности персонала ЗАО «АСК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы изменения  среднегодовой выработки | Расчет влияния | Изменение прибыли  на одного работника,  тыс. руб. |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Удельный вес рабочих в общей численности персонала | *=*  *=* (+10,08) х 0,9922 х 18,79 / 100 | + 1,88 |
| 2.Количество отработанных  дней одним рабочим за год | =  *=* (-22,27) х 0,9922 х18,79 / 100 | -4,15 |
| 3.Средняя продолжительность  рабочего дня | *=*  = (-8,83)х0,9922х18,79/100 | -1,65 |
| 4.Среднечасовая выработка | *=*  *=* (+40,03) х 0,9922 х18,79 / 100 | +7,46 |
| 5. Изменения уровня  отпускных цен | *=*  -(516,33-499,01) х 0,9922 х18,79/100 | +3,23 |
| Итого | 36,33 х 0,9922 х 18,79 /100 | +6,77 |
| 6.Организация производства (интенсивность труда) | (+16,09) х 0,9922 х 18,79 / 100 | +3,0 |
| 7.Повышение технического уровня производства | (+15,01) х 0,9922 х 18,79 / 100 | +2,8 |
| 8.. Непроизводительные  затраты рабочего времени | (-2,46) х 0,9922 х 18,79 / 100 | -0,46 |
| 9. Структура производства | (+11,39) х 0,9922 х 18,79 / 100 | +2,12 |
| Итого |  | +7,46 |

Из табл. 2.5 видно, как изменилась прибыль на одного ра­ботника за счет факторов, формирующих уровень среднегодовой выработки промышленно-производственного персонала. Отрица­тельный результат влияния отдельных факторов можно расцени­вать как неиспользованный резерв повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения ее оплаты. В свою очередь повышение уровня оплаты труда способствует росту его мотивации и производительности.

В качестве источников информации для анализа использования фонда оплаты труда (таблица 2.6) можно использовать следующие документы: отчет по штатам; отчет по труду; тарификационные списки организации; смету расходов и другие источники информации.

Таблица 2.6 - Оценка использования фонда заработной платы в целом по ЗАО «АСК» и категориям персонала в 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | | Фонд заработной платы, тыс. руб. | | Отклонение (+/-) | | Выполнение сметных назначений, % |
| план | факт | абс. | % |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2006 г. | | | | | | |
| Руководители | 210014 | | 352924 | 142910 | 32,1 | 168,0 |
| Специалисты | 207005 | | 436800 | 229795 | 89,01 | 111 |
| Служащие | 203300 | | 362600 | 159300 | 21,7 | 178,3 |
| Рабочие | 790015 | | 811032 | 21017 | 2,6 | 102,6 |
| ИТОГО | 1104401,3 | | 1234077,1 | 129675,8 | 11,7 | 111,7 |
| 2007 г. | | | | | | |
| Руководители | 356003 | | 356003 | - | - | 100 |
| Специалисты | 322789 | | 401056 | 78267 | 24,2 | 124.2 |
| Служащие | 247091,1 | | 289100,5 | 42008,6 | 17 | 117,01 |
| Рабочие | 992891,9 | | 953711,9 | -39180 | -3.9 | 96,1 |
| ИТОГО | 1896599,1 | | 1806590,9 | -90008,29 | -4,8 | 95,2 |
| 2008 г. | | | | | | |
| Руководители | 396034,4 | | 387334,4 | -8700 | -2.1 | 97.9 |
| Специалисты | 593890.2 | | 589067,5 | -4822,7 | -0.8 | 99,2 |
| Служащие | 768001.2 | | 791014.9 | 23013,7 | 2.9 | 102,9 |
| Рабочие | 1134098.1 | | 1132012,1 | -4086 | -0,18 | 99,8 |
| ИТОГО | 2392781.1 | | 2432149,7 | 39368,6 | 1,8 | 101,8 |

Из данных табл. 2.6 и рис. 7 следует, что план по фонду заработной платы организации в 2006 г. выполнен на 111,7%.

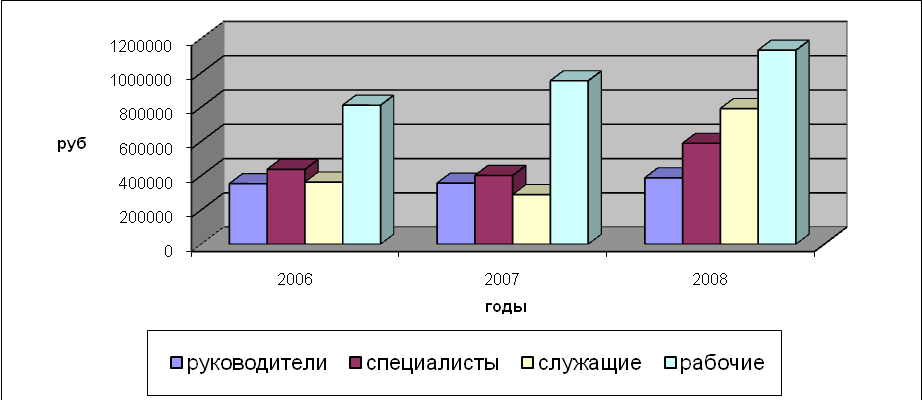


Рисунок 7 - Фонд заработной платы в ЗАО «АСК» в 2006-2008 гг.

Перерасход составил 129675,8 тыс. руб., он образовался за счет отклонения фактического фонда от планового по всем категориям работающих в организации. Наибольшее отклонение по фонду заработной платы в 2006 г. наблюдается по категории «руководители», план перевыполнен на 68,0%. В 2007 г. в организации наметился отрицательный сдвиг в плане по фонду заработной платы в 2007 г.- экономия составила 90008,29 тыс.руб. а в 2008 перерасход – 39368,6 тыс.руб. Можно отметить перевыполнение плана в 2007 г. по категории «специалисты» на 24,% это свидетельствует о нерациональном распределении средств. Важное значение имеет изучение состава и структуры фонда заработной платы по элементам выплат. Это связано с тем, что для большинства категорий работников, кроме основного оклада, предусмотрены доплаты, надбавки, премии и дополнительные выплаты к основному окладу.

Анализ использования фонда заработной платы по его составу, то есть по основной и дополнительной заработной плате, проводится по данным таблицы 2.8. Из данных таблицы 2.7 следует, что в 2006 г. план по фонду заработной платы по основной заработной плате недовыполнен на 29,5%, а по дополнительной недовыполнен на 30,8%. Таким образом, динамика по основной заработной плате выше, чем по дополнительной, что является положительной тенденцией в целом по структуре фонда заработной платы.

Таблица 2.7 - Фонд заработной платы ЗАО «АСК» в 2006-2008 гг. по его составу

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Сумма фонда заработной платы | | | | Отклонение (+/-) | | Выпол-нение плана, % |
| план | | факт | |
| Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, % | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, % | По сумме | По уд. весу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2006 г. | | | | | | | |
| Основная з/п персонала | 2942,1 | 66,6 | 3268,9 | 66,6 | 1326,8 | - | 168 |
| Дополнительная з/п, в том числе: | 973,9 | 33,4 | 1639,4 | 33,4 | 655,5 | - | 168 |
| - премии | 973,9 | 33,4 | 1639,4 | 33,4 | 655,5 | - | 168 |
| 2007 г. | | | | | | | |
| Основная з/п персонала | 3234,4 | 66,6 | 1787,1 | 66 | -447,3 | -0,6 | 80 |
| Дополнительная з/п, в том числе: | 1120, 6 | 33,4 | 920,6 | 34 | -200 | 0,6 | 82 |
| - премии | 1120,6 | 33,4 | 920,6 | 34 | -200 | 0.6 | 82 |
| 2008г. | | | | | | | |
| Основная з/п штатного персонала | 3496,5 | 66,6 | 3045,1 | 67 | -451,4 | 0,4 | 87,1 |
| Дополнительная з/п, в том числе: | 1753,5 | 33,4 | 1499,8 | 33 | -253,7 | -0,4 | 85.5 |
| - премии | 1753,5 | 33,4 | 1499,8 | 33 | -253,7 | -0,4 | 85,5 |

Структура фонда заработной платы за исследуемый период существенно не изменилась, на предприятии существует повременно-премиальная система оплаты труда, премия составляет 50% от оклада.

В 2006 г. по всем категориям персонала наблюдался рост основной заработной платы персонала, перерасход составил 68% от плана, также увеличение фонда оплаты труда произошло за счет увеличения дополнительной заработной платы.

В 2007 г. план по основной заработной плате выполнен только на 80%, а план по дополнительной заработной плате - на 82%. Снижение удельного веса и динамики основной заработной платы при одновременном росте величины дополнительной заработной платы свидетельствует о наличии негативных тенденций в существующей на предприятии системе оплаты труда. Потеря основной заработной платой своей значимости является неблагоприятным и недопустимым фактором, влияющим в первую очередь на качество труда.

В 2008 г. в организации заработной платы на предприятии наметились улучшения. План по основной заработной плате превышен на 87,1% а по дополнительной на 85,5%. Снижение доли премии в 2008 г. на 1,6%, повлекло за собой снижение доли дополнительной заработной платы в структуре фонда оплаты труда на 0,4%.

Таким образом, использование фонда заработной платы характеризуется наличием относительной экономии фонда в 2006-2007 гг. за счет сокращения работников предприятия и относительного перерасхода фонда в 2007 г. за счет повышения среднего уровня заработной платы.

Делая выводы о полноте и эффективности расходования фонда заработной платы, необходимо отметить, что:

* наблюдаемый период 2006-2007 гг. абсолютный прирост фонда оплаты труда стал следствием увеличения размера дополнительной заработной платы, тогда как удельный вес основного оклада снизился;
* значительное влияние на размер среднего основного оклада и ряда других выплат оказало изменение структуры персонала.

На основании проведенного анализа состояния трудовых ресурсов и использования фонда заработной платы в ЗАО «АСК» можно сделать следующие выводы. В 2006-2008 гг. произошло незначительное изменение структуры персонала предприятия, в результате чего повысился уровень квалификации и уменьшилось число работников за счет проводимой политики по автоматизации рабочих мест и аттестации персонала руководством предприятия с целью сокращения неквалифицированных работников. Кроме того, на предприятии наблюдались небольшой уровень текучести кадров, по отрицательным причинам, это говорит о том, что кадровая служба завода при приеме на работу сотрудников не очень тщательно подходит к подбору персонала. На мой взгляд главным образом надо пересмотреть политику подбора и отбора новых работников, возможно осуществлять более тщательный наем персонала. За счет увеличения работающих в 2006 и 2008 гг. получен относительный перерасход фонда заработной платы. Однако, перерасход ФОТ не сопровождался соответствующим повышением производительности труда работников. За счет наблюдаемого роста среднего уровня заработной платы в 2008 г. получен относительный перерасход фонда оплаты труда. И хотя экономия превышает перерасход и в абсолютной сумме бюджет, подобную экономию, полученную за счет качества выполнения работ, нельзя назвать оправданной. Кроме того, нельзя при характеристике эффективности расходования средств объединять относительный перерасход и экономию фонда заработной платы, полученные за счет влияния разных факторов.

В ситуации ЗАО «АСК» использование фонда оплаты труда требует снижения уровня выплат премий до обоснованной их величины. А так как одним из мотивов повышения уровня дополнительной заработной платы в 2007 и 2008 гг. явилась попытка компенсировать персоналу наблюдаемое снижение уровня основной заработной платы, необходимо принять меры по повышению ее значимости в системе оплаты труда, что предполагает, прежде всего, широкую нормативную и методическую работу по улучшению условий оплаты труда работников предприятия. Своевременное выявление тенденций и резервов повышения качества труда и эффективности использования средств возможно лишь при проведении постоянной аналитической работы на предприятии при непосредственном участии в этой работе специализированных служб. Полученные результаты анализа в первую очередь должны использоваться при разработке и составлении сметы расходов организации на планируемый период.

2.3 Управления персоналом в системе менеджмента качества на ЗАО «АСК»

Современная система управления качеством на предприятии ЗАО «АСК» базируется на стандартизации. Управление качеством продукции (услуг) осуществляется на основе международных, государственных, отраслевых стандартов и стандартов предприятия ЗАО «АСК». При этом международные стандарты играют особую роль, так как служат основой расширения внешнеэкономических связей ЗАО «АСК», способствуют повышения конкурентоспособности предприятия на внутреннем и внешнем рынках.

На предприятии ЗАО «АСК» выделим фундаментальные сущностные характеристики системы менеджмента качества, такие как:

* ориентация всей деятельности предприятия на потребителей, от удовлетворения требований и ожиданий которых зависит успех предприятия в рыночной экономике;
* взгляд на производственные отношения между работниками как на отношения потребителя с поставщиком;
* непрерывное совершенствование производства и деятельности в области качества;
* комплексное и системное решение задач обеспечения качества на всех стадиях жизненного цикла продукции;
* смещение главных усилий в сфере качества в сторону человеческих ресурсов (упор на отношение работников к делу, культуру производства, на стиль руководства);
* участие всего без исключения персонала в решении проблем качества (качество - дело каждого);
* непрерывное повышение компетентности сотрудников предприятия;
* концентрация внимания не на выявлении, a на предупреждении несоответствий;
* отношение к обеспечению качества как к непрерывному процессу, когда качество объекта на конечном этапе является следствием достижения качества на всех предшествующих этапах;
* оптимизация соотношения в триаде "качество - затраты - время";
* обеспечение достоверности данных о качестве за счет применения статистических методов;
* непрерывное улучшение качества.

Содержательный аспект системы управления персоналом в процессе, основываясь на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации, охватывает все задачи и решения, связанные с работой в области кадров - отбор, использование, повышение квалификации, оплата труда и др.

С этой точки зрения системы качества на ЗАО «АСК» управление персоналом должно показывать, какие действия, частные (относительно организации в целом) процессы должны быть осуществлены для реального обеспечения единства управления персоналом и менеджмента качества.

Рассматривая технологически процессуальный аспект управления персоналом на ЗАО АСК», акцент смещается на методы, процедуры, программы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для реализации принципов концепции качества. То есть акцент делается на определение и использование конкретных методов, организационных мероприятий, позволяющих воздействовать на персонал для приведения его качественных и количественных характеристик в соответствие с требованиями всеобщего управления качеством.

Эти характеристики определяют идейное содержание философии ЗАО «АСК», которая выдвигает качество как основной критерий оценки работы всего предприятия, трактует качество в его широком экономическом и социальном и даже психологическом смысле, разрушает тезис о неизбежности противоречий между производителем и потребителем.

Ежемесячно начальники служб подготовки и переподготовки персонала направляют в отдел по развитию персонала служебные записки на подбор персонала или подают заявки в устной форме, в которых содержатся наименования требуемых профессий (должностей), необходимые навыки и знания. Укомплектование персоналом предприятия проводится согласно штатного расписания.

Комплектование персонала проводится из следующих источников:

* из числа лиц, подобранных по инициативе начальников службы подготовки и переподготовки персонала;
* из числа кандидатов, предложенных центром занятости населения;
* из числа студентов, проходивших производственную и преддипломную практику на предприятии;
* из числа выпускников техникумов и профессионально-технических училищ;
* из числа лиц, самостоятельно ищущих работу.

В соответствии с требованиями единого тарифно-квалификационного справочника, профиля требований, должностных инструкций и инструкций по профессии, планом комплектования службы подготовки и переподготовки персонала, на основании необходимых навыков и знаний, записей в трудовой книжке и специальности по диплому об образовании определяется пригодность подобранных кандидатур к требуемой должности (профессии), согласно «Методики определения и подтверждения установленного профиля требований».

Начальник отдела по развитию персонала, начальники службы подготовки и переподготовки персонала проводят первичное собеседование с кандидатами. Начальник службы подготовки и переподготовки персонала ставит визу в переговорном листе о согласии на прием работника, беря на себя ответственность за соответствие будущего работника требуемому профилю квалификации и образованию, а при необходимости определяет потребность в обучении данного работника.

Начальник отдела по развитию персонала несет ответственность за укомплектование предприятия персоналом и организацию обучения в соответствии с требованием «Методики определения и подтверждения установленного профиля требований».

При приеме на работу руководителей и специалистов проводится собеседование кандидатов с руководителями по функциям управления. Решение о приеме на работу кандидатуры, представленной начальником ОРП, принимается генеральным директором на основании соответствия работника профилю требований, установленному в «Методике определения и подтверждения установленного профиля требований».

После принятия решения о приеме на работу будущему работнику выдается на руки направление на медицинское обследование по установленной форме. В трехдневный срок он проходит медицинское обследование в поликлинике, где на работника заводится личная медицинская карточка. Медицинский осмотр проводится специалистами медсанчасти, предусмотренных перечнем поликлиники на данную профессию, после чего делается заключение в медицинском направлении о годности (негодности) работника по данной профессии.

В случае не прохождения работником медицинского обследования работодатель в праве отказать в приеме на работу. В этом случае на переговорном листе начальник отдела по развитию персонала пишет «прием не состоялся».

Каждый работник при приеме на работу в обязательном порядке проходит вводный инструктаж по охране труда. Вводный инструктаж проводит сотрудник отдела оплаты труда, о чем в приказе (распоряжении) о приеме на работу ставится отметка, далее согласовывается с начальником отдела организации труда и заработной платы и оформляется в ОРП.

Работник считается принятым на работу после подписания руководителем предприятия приказа о приеме на работу и трудового договора.

Начальники службы подготовки персонала подают в отдел развития персонала заявку на подбор персонала, в связи с образовавшимися вакансиями.

На должности руководителей и специалистов кандидатуры подбираются из числа лиц, зачисленных в резерв на замещение, по согласованию с руководителем предприятия. Резерв на замещение руководителей и специалистов формируется в целях комплектования квалифицированного запаса специалистов.

Основанием оформления приказа (распоряжения) о переводе является:

* повышение разряда после прохождения подготовки работниками;
* изменение условий труда;
* перевод на легкий труд;
* изменение наименования должности (профессии) в связи с утверждением нового штатного расписания;
* временное замещение работников на период отпуска по уходу за ребенком до 3-х лет;
* перевод на другую работу.

В случае необходимости замещения главных специалистов, кандидатура согласовывается с директором по направлению деятельности. Издается приказ (распоряжение) о замещении, после подписания Генеральным директором приказ вступает в силу и рассылается в расчетный сектор бухгалтерии, службы подготовки персонала в котором произошло замещение, отдел труда и заработной платы.

Приказ (распоряжение) о переводе подготавливается службой подготовки персонала и дооформляется специалистом отдела развития персонала. После подписания руководителем предприятия приказ вступает в силу и рассылается в расчетный сектор бухгалтерии и в службы подготовки персонала, в котором произошел перевод, отдел труда и заработной платы (на руководителей службы подготовки персонала). Отказ о переводе может быть по следующим причинам:

* несоответствие работника будущей профессии по состоянию здоровья согласно медицинского заключения;
* несоответствие навыков и опыта работника профилю требований, предъявляемых к должности (профессии), в соответствии с «Методикой определения и подтверждения установленного профиля требований».

При переводе на постоянную работу или в случае замещения работника на длительный срок (например: отпуск по уходу за ребенком) в трудовую книжку вносится соответствующая запись. Указывается дата перевода, должность (профессия) и номер приказа, на основании которого сделана запись. Заполняется журнал регистрации приказов (распоряжений) о переводе на другую работу.

Также в процесс управления персоналом в системе менеджмента качества ЗАО «АСК» входит процедура разработки плана подготовки и повышения квалификации персонала (кадрового резерва) и аттестация персонала предприятия.

Основными целями формирования кадрового резерва являются:

* своевременное удовлетворение потребности предприятия в профессиональных руководящих кадрах для замещения вакантных должностей иукрепления отстающих участков;
* достижение оптимальной расстановки и рациональной ротации руководящих кадров;
* создание реальной перспективы служебного продвижения кадров.

Основными задачами формирования кадрового резерва и работы с ним являются:

* отбор кандидатов, пригодных для обучения на должность руководителя и способных справиться с поставленными задачами после назначения на должность;
* оценка уровня подготовленности специалистов к исполнению обязанностей руководителя.

По срокам подготовки структура кадрового резерва делится на две  
категории:

1. оперативный резерв;
2. перспективный резерв.

Оперативный резерв - кандидаты на замещение определенных должностей, которые готовы к работе на этих должностях в настоящее время или в ближайшем будущем. Как правило, это работники, имеющие опыт руководящей работы. Срок подготовки оперативного резерва - 6 месяцев.

Перспективный резерв — молодые сотрудники с лидерскими качествами, которые в перспективе могут, занять руководящие должности. Срок подготовки перспективного резерва - 2 года.

Кадровый резерв формируется на должности, определяемые  
руководством предприятия, и полностью пересматривается каждые два года с выполнением всех процедур и соблюдением принципа преемственности его состава.

При отборе кандидатов в кадровый резерв учитываются:

* представление руководителя службы подготовки персонала;
* возраст (не должен превышать - 45 лет);
* образование (высшее профессиональное - для должностей высшего и среднего звена управления; высшее или средне профессиональное - для должностей первичного звена управления);
* результаты оценки квалификации и профессиональной компетентности;
* результаты психологического тестирования.

Отобранные кандидаты утверждаются в кадровый резерв для выдвижения на руководящие должности приказом генерального директора.

Включение работника в состав резерва имеет целью его подготовку к работе в должности руководителя, но не гарантирует обязательного назначения на должность.

Список кандидатов в кадровый резерв формируется, исходя из  
следующих источников:

1. действующий состав перспективного резерва для выдвижения на руководящие должности;
2. работники, рекомендованные в резерв аттестационными комиссиями;
3. самовыдвижение работника.

Оценка кандидатов в кадровый резерв проходит в несколько этапов:

Первый этап. Предварительная оценка кандидатов в резерв начинается с систематического изучения и анализа руководителем службы подготовки персонала работающего персонала в повседневной работе и личного собеседования с предполагаемым кандидатом о его желании на служебное продвижение.

Изучение кандидатов проводится на основе:

* анализа анкетных данных;
* образовательного и возрастного ценза (возраст кандидатов предпочтителен до 45 лет, образование - высшее профессиональное или среднее профессиональное и соответствующее профилю будущей производственной деятельности);
* данных о состоянии здоровья на основании ежегодного медицинского обследования;
* отзывов непосредственных руководителей, коллег по работе, подчиненных; итогов производственной деятельности вверенного ему участка работы.

Второй этап. Отдел по работе с персоналом проводит всестороннюю оценку кандидатов:

1. психологическое тестирование;
2. оценка морально-психологических качеств;
3. оценка организаторских способностей;
4. оценка личных качеств.

По результатам тестирования готовится письменное заключение о возможности использования работника на руководящей должности. Результаты оценок заносятся в личную карточку кандидата в резерв.

Третий этап. В зависимости от уровня предполагаемой должности, дальнейший отбор и оценка кандидатов проходит по двум направлениям. Отбор в кадровый резерв для замещения должностей высшего и среднего звена управления продолжают отборочные комиссии в составе:

Председатель комиссии - генеральный директор;

Заместитель председателя - заместитель генерального директора по общим вопросам и управлению персоналом;

Члены комиссии:

1. директора по направлениям деятельности (для своих кандидатов);
2. главные специалисты (для своих кандидатов);

- начальники структурных подразделений.

Отбор в кадровый резерв для замещения должностей первичного звена управления (начальники смен, начальники бюро, мастера, энергетики, механики) продолжается при личном собеседовании кандидата с заместителем генерального директора по общим вопросам и управлению персоналом и начальником отдела развития персонала. При этом оцениваются профессиональные знания, компетентность, деловые качества, организаторские способности и т.д. Результаты собеседования и выводы фиксируются в листе собеседования с кандидатом в кадровый резерв.

По результатам собеседования, на каждого кандидата, оформляется представление генеральному директору. Окончательное решение о включении работника в кадровый резерв принимает генеральный директор на основании:

1. протоколов аттестационных комиссий;
2. представлений заместителя генерального директора по общим вопросам и управлению персоналом и начальника отдела развития персонала.

Оценка качества подготовки производится аттестационной комиссией в следующих случаях:

- после прохождения всей программы подготовки;

- перед назначением на должность ранее, чем кандидат прошел всю программу подготовки.

После прохождения программы подготовки или перед назначением на  
должность аттестационная комиссия оценивает качество подготовки и степень готовности работника занять определенную должность следующим образом:

1. рассматривает отчеты стажера и отзывы руководителя стажировки;
2. оценивает соответствие работника установленным требованиям в соответствии с утвержденной методикой «Оценка соответствия Профилю требований квалификации, компетентности и личных качеств руководителей и специалистов».

Основными критериями при проведении аттестации служат:

- установленный на предприятии «Профиль требований квалификации, компетентности и личных качеств для руководителей и специалистов»;

- результаты, достигнутые работником; при исполнении должностных обязанностей.

Цели и задачи аттестации на ЗАО «АСК»:

1. улучшение подбора, подготовки и расстановки персонала;
2. стимулирование роста квалификации работников и повышение ответственности за результаты их деятельности;
3. развитие инициативы и творческой активности;
4. рациональное использование потенциала работников;
5. создание резерва кадров.

Основные задачи аттестации:

1. определение соответствия работников ЗАО «Профилю требований компетентности и личных качеств для руководителей и специалистов»;
2. оценка результатов работы при исполнении работником должностных обязанностей;
3. выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работников;
4. стимулирование роста профессиональной компетентности работников;
5. определение потребности в повышении квалификации, профессиональной подготовки и переподготовки работника;
6. внесение предложений о перемещении персонала, переводе на работу соответствующей квалификации, освобождении работника от должности.

Аттестация проводится в сроки, определяемые характером аттестации: очередная (регулярная) проводится с периодичностью один раз в 3 года; внеочередная проводится по личному заявлению работника, по решению генерального директора, а также в случае мотивированного представления руководителя службы подготовки персонала.

В зависимости от категории работников, подлежащих аттестации, и подчиненности их в организационной структуре управления (блок генерального директора; первого зам. генерального директора - технического директора; главного бухгалтера; зам. генерального директора - директора по экономике и финансам; зам. генерального директора - директора по качеству; зам. генерального директора-начальника службы безопасности; зам. генерального директора по общим вопросам и управлению персоналом) создаются центральная и линейные аттестационные комиссии.

Подготовку к аттестации руководителей и специалистов организует зам.генерального директора по общим вопросам и управлению персоналом при участии профсоюзной организации.

Подготовка приказа о проведении аттестации, с указанием службы подготовки персонала, списка аттестуемых, состава комиссии, графика проведения, осуществляется не менее чем за один месяц до дня аттестации.

Подготовка на каждого работника, подлежащего аттестации,  
аттестационного листа, осуществляется не позднее чем за две недели до  
аттестации.

Подготовка для каждого члена комиссии индивидуального бланка  
оценочного листа. Работник, признанный соответствующим занимаемой должности, вновь аттестуется через три года, с соблюдением вышеперечисленных процедур. Работник, в случае признания его не соответствующим занимаемой должности, переводится на другую должность с соблюдением требований трудового законодательства.

При отказе работника от перевода на другую работу, генеральный директор вправе принять решение об увольнении работника в соответствии с ТК РФ (подпункт «б» п.3 ст.81 ТК РФ). Результаты работы аттестационной комиссии фиксируются в оценочных листах членов комиссии и в протоколе заседания.

Таким образом, внедрение на предприятии системы управления качеством, в том числе и в управление персоналом становится идеей современного менеджмента качества и предполагает значительное количество изменений, нововведений, не только единовременных, но, главное, постоянных. Вовлечение персонала в систему менеджмента качества, усиление его роли в обеспечении качества, расширение прав работников и повышения ответственности повышает эффективность работы предприятия в целом и по каждому подразделению. Чем выше уровень участия персонала в управлении предприятием ЗАО «АСК», чем больше делегировано ему прав и полномочий, тем выше его ответственность и качество продукции предприятия.

Анализ, проведенный во второй главе работы показал, что ЗАО «АСК» успешно развивается, экономически эффективно, на предприятии внедрена система менеджмента качества по управлению персоналом. За счет увеличения работающих в 2006 и 2008 гг. получен относительный перерасход фонда заработной платы. Однако, перерасход ФОТ не сопровождался соответствующим повышением производительности труда работников. За счет наблюдаемого роста среднего уровня заработной платы в 2008 г. получен относительный перерасход фонда оплаты труда. И хотя экономия превышает перерасход и в абсолютной сумме бюджет, подобную экономию, полученную за счет качества выполнения работ, нельзя назвать оправданной. Так как одним из мотивов повышения уровня дополнительной заработной платы в 2007 и 2008 гг. явилась попытка компенсировать персоналу наблюдаемое снижение уровня основной заработной платы, необходимо принять меры по повышению ее значимости в системе оплаты труда, что предполагает, прежде всего, широкую нормативную и методическую работу по улучшению условий оплаты труда работников предприятия. Своевременное выявление тенденций и резервов повышения качества труда и эффективности использования средств возможно лишь при проведении постоянной аналитической работы на предприятии при непосредственном участии в этой работе специализированных служб. Полученные результаты оценки системы управления персоналом выявили проблему слабой работы службы персонала по подбору и набору кадров.

3. Совершенствование системы управления персоналом на 3АО «АСК»

В целях повышения эффективности системы управления персоналом на ЗАО «АСК» можно предложить следующее.

*1. Повышение лояльности персонала посредством эффективной кадровой работы на предприятии.* Какой бы высококвалифицированной и профессиональной ни была управленческая команда, или весь коллектив предприятия, он не может эффективно функционировать, если его члены не лояльны к компании.

Лояльность - это готовность сотрудников тратить на компанию энергию, годы жизни, терпеть некоторые неудобства, отстаивать интересы компании помимо своих должностных обязанностей, быть носителем только хорошей информации о компании, сопереживать неудачи и переносить трудности, радоваться удачам и взлетам компании.

К критериям лояльности как расположенности и преданности сотрудника компании можно отнести:

* следование политике и процедурам компании;
* принятие корпоративной культуры и системы ценностей компании;
* отсутствие негативного отношения к компании в неформальном или формальном общении;
* присутствие командного духа и чувства гордости и причастности к общему важному делу;
* приверженность бренду компании.

Проявлением нелояльности можно считать следующие ситуации:

* члены менеджерской команды дают себя переманить компаниям-конкурентам;
* негативно отзываются о компании и руководстве;
* сотрудники игнорируют политику и процедуры компании, их работа неэффективна, а показатели - низкие;
* конфиденциальная информация разглашается; служебные контакты используются для личных целей.

Если есть видимые проявления нелояльности, то этот факт говорит о наличии управленческих недоработок, и, прежде всего в работе с персоналом.

Лояльность можно прогнозировать с помощью:

* анализа динамики кадровых процессов (прежде всего, текучести кадров) с учетом специфики бизнеса компании, анализа данных, полученных при выходном интервью;
* исследования социальной напряженности в компании при помощи анкетирования;
* проведения конфиденциальных опросов среди персонала при проведении аттестации;
* ведения статистического учета персонала, проработавшего определенное количество лет (5, 10).

Все перечисленные факторы используются в совокупности, и практически все они с разных сторон показывают лояльность персонала, выявляя тем самым общую объективную картину на предприятии. Каждый инструмент эффективен, если используется в сочетании с другими.

Финансовые показатели (даже высокий уровень материальной компенсации) не являются гарантией лояльности персонала. В таком случае представляется совершенно необходимым использование мотивирующих факторов лояльности, которые имеют не только материальное выражение.

Использование материальных стимулов может включать:

* систему бонусов,
* премии,
* кредитование,
* добровольное медицинское страхование,
* корпоративное питание,
* оздоровительные мероприятия,
* корпоративный транспорт.

Использование нематериальных стимулов:

* вербальное признание;
* выражение признания и одобрения в письменном виде;
* чествование сотрудников, проработавших 5, 10 и т.д. лет в компании;
* присуждение отличительных знаков;
* общественное признание деятельности человека путем размещения фотографии и статьи о нем в корпоративной газете компании;
* проведение корпоративных праздников, "специальных" социальных мероприятий - организация культурно-развивающих программ для детей сотрудников (1 сентября, экскурсии, День защиты детей);
* повышение моральной и материальной удовлетворенности сотрудников, создание условий для их роста и самореализации, через организацию внутрикорпоративного обучения на базе собственного учебного центра или привлеченной обучающей компании;
* активное использование системы наставничества;
* участие персонала в принятии управленческих решений - систематическое проведение разноуровневых совещаний в различных форматах; в команду по решению конкретных вопросов могут войти как руководители, так и рядовые сотрудники;
* практическая реализация идей и инициатив сотрудников.

При выборе мотивирующих факторов в компании необходимо ориентироваться, прежде всего, на конкретного человека, на его интересы и вкусы. Так, например, человеку, увлеченному спортом, предоставление условий для занятия на тренажерах и спортивных мероприятий будет лучшей мотивацией.

Итак, для того чтобы управленческая команда успешно решала стоящие перед ней задачи, необходимо выработать эффективные механизмы командного взаимодействия, обращая серьезное внимание на способы повышения лояльности сотрудников к ЗАО «АСК». Без этого построить эффективный бизнес невозможно.

*2. Повышение квалификации персонала в системе кадрового менеджмента.* Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персона­ла, знаниям и навыкам работни­ков: знания, навыки установки, которые помогали персоналу ус­пешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законода­тельство и система налогообло­жения, появляются новые конку­ренты и т.п.) так и внутренние условия функционирования органи­зации (реструктуризация предпри­ятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство рос­сийских организаций перед необ­ходимостью подготовки персона­ла к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходи­мость повышения конкурентоспо­собности и проведения организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению и повышению квалификации персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных зна­ний и развитием у них необходи­мых навыков. В ходе обучения работникам может быть переда­на информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, привержен­ности персонала своей организа­ции и включенности в ее дела.

Поэтому сегодня многие российские компании рассматри­вают расходы, связанные с обучением персонала, как приоритетные и необходимые. Все больше организа­ций проводит широкомасштабное обучение персонала разных уров­ней, понимая, что именно обученный, высококвалифицирован­ный персонал и будет решающим фактором в выживании и разви­тии предприятия.

Возрастание роли обучения в процессах организационных из­менений и организационного развития обусловлено следующими факторами:

* обучение персонала явля­ется важнейшим средством дос­тижения стратегических целей организации.
* обучение является важ­нейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.
* проведение организационных изменений невозможно без работы по обучению персонала.

Обучение и повышение квалификации персонала может осуществляться двумя путями:

*2.1. Повышение общего профессионально-квалификационного уровня персонала.*

Как известно, знания, полученные в вузе, быстро устаревают (инженерные - через 5-10 лет, в высокотехнологичных областях - через 3 года). Поэтому в рамках кадрового менеджмента необходимо решать задачи формирования системы повышения квалификации.

Для решения этой задачи имеется достаточно много средств: это крат­косрочные (от 2-3 дней до недели), среднесрочные (от недели до 2-3 мес.) и полные (до года) курсы переподготовки, организуемые вузами, бизнес-школами, в том числе зарубежными, институтами повышения квалифика­ции и т.п. Рынок этих услуг достаточно развит, и качество их постепенно растет.

 За рубежом наиболее очевидными тенденциями в области технической подготовки кадров признано широкое применение методов дистанционного обучения, повышения квалификации, самоподготовки (вплоть до самостоя­тельной разработки проектов) с помощью средств вычислительной техники и изменение методов работы преподавателей. Так, обучение с использованием видеодисков в диалоговом режиме позволяет обучающимся усвоить учебный материал вдвое быстрее, чем при традиционной подготовке. Запоминаемость материала возрастает на 40%, а степень усвоения - на 300%.

*2.2. Обеспечение активности, заинтересованности и профессионализма персонала.* В рамках этой проблемы возникают следующие задачи разви­тия персонала, в первую очередь управленческого:

* умение определить свои место и роль в процессе деятельности в организации, понимание целей и стратегии организации в целом и функций в рамках подразделения;
* умение четко сформулировать ключевые проблемы и задачи, которые должны решаться его подразделением и персонально;
* получение знаний по современным подходам и методам решения задач профессиональной деятельности;
* приобретение навыков выбора и использования этих подходов и методов для эффективного решения конкретных задач на своем рабочем месте;
* освоение технологии групповой работы в процессе решения проблем;
* освоение методов и навыков эффективной работы подчиненных и, прежде всего,  мотивации их работы на требуемые результаты.

Для решения этих задач необходима целевая подготовка, учитывающая реальные практические задачи организации и, в частности, управления персоналом. Достичь этого результата можно с помощью вовлечения: консультантов из специализированных фирм и предприятий, имеющих необходимый опыт, сотрудников зарубежных фирм.

Рекомендуемые формы обучения:

* общеобразовательные курсы, проводимые для специалистов органи­зации преподавателями вузов и консалтинговых фирм;
* тематические семинары, проводимые консультантами с привлечением пилотных (обладающих соответствующим опытом) предприятий;
* стажировки руководителей и отдельных специалистов в организациях, реализующих аналогичные виды деятельности, с участием консультантов;
* "штабные игры" - целевое обучение, проводимое в основном кон­сультантами с участием руководителей и специалистов по решению кон­кретных задач;
* обучение преподавателей и консультантов, передача технологий обу­чения в специализированных областях деятельности.

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций (табл. 3.1).

Таблица 3.1 - Варианты потребностей в обучении персонала

|  |  |
| --- | --- |
| **Конкретизация потребности в обучении** | **Метод обучения** |
| Специализированные программы обучения (тренинг продаж, переговоров, креативности). | Методы поведенческого тренинга |
| Программы командообразования | Активная групповая и межгрупповая дея­тельность с последующей рефлексией груп­пового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации |
| Развитие межличностной и внут­рифирменной коммуникации, фор­мирование навыков преодоления конфликтов | Ролевые   игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры |
| Управленческая подготовка | Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры |
| Подготовка к организационным инновациям | Организационно-мыслительные игры, раз­работка проектов, |

Таким образом, кадровой службе предприятия ЗАО «АСК» можно рекомендовать создать на базе отдела развития персонала ЗАО «АСК» проводить обучение и повышение квалификации работников через систему кратко, средне и долгосрочных курсов повышения квалификации, что позволит предприятию получить достаточно квалифицированный состав рабочей силы.

*3. Совершенствование отбора персонала на ЗАО «АСК».*

Набор рабочей силы заключается в создании резерва кандидатов на рабочие места с учетом будущих изменений (уход на пенсию, окончание сроков контрактов, изменение направления производственной деятельности и пр.). Набор персонала можно разделить на внешний набор и внутренний набор. Каждый из них имеет свои особенности, соответственно, существуют определенные правила, которым необходимо следовать, выбирая тот или иной способ привлечения кандидатов на рабочие места.

**Внешний набор включает в себя:** предложение населению подавать заявления о приеме на работу и сбор заявлений, уточнение рынка труда, публикации объявлений в газетах, журналах, обращения в кадровые агентства и биржи труда и пр. Преимущества внешнего отбора состоят в том, что в организацию привлекаются новые люди, а, следовательно, и идеи, создаются возможности для более активного организационного и других видов развития предприятия.

Анализируя технологии найма персонала на ЗАО «АСК», можно сделать вывод о том, что использование определенного внешнего источника привлечения работников зависит от категории требуемого сотрудника.

Необходимо более тщательно осуществлять отбор сотрудников, принимая взвешенное решение о том, какому отбору следует отдать предпочтение в каждом конкретном случае – внутреннему или внешнему.

Итак, для повышения эффективности управления персоналом ЗАО «АСК» необходимо:

* повышать лояльность персонала к ЗАО «АСК»;
* совершенствовать процесс обучения и развития персонала;
* дифференцировать отбор персонала, с целью повышения эффективности набора персонала из внутренних или внешних источников.

Заключение

Исследование, проведенное в выпускной квалификационной работе по теме «Оценка системы управления персоналом на предприятии ЗАО «АСК» позволило прийти к следующим выводам.

Работать эффективно - это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств. А для того, чтобы судить, насколько эффективна система управления персоналом, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию на предприятии в области управления персоналом, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.

Оценка эффективности управления персоналом - это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия.

Оценка управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках: текучести кадров, продвижению по службе, профессиональных, квалификационных, половозрастных характеристиках работников, их медицинских и психологических параметрах, производительности и новаторской активности.

Оценка должна осуществляться на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы. При этом оценка обеспечивает функционирование на предприятии бесперебойной обратной связи.

Оценку управления персоналом нужно проводить для того, чтобы:

- улучшить функционирование управления персоналом через обеспечение их средствами решения вопросов о том, когда необходимо прекратить, а когда усилить какую-либо деятельность;

- определить реакцию со стороны работников и менеджеров низшего звена на эффективность управления персоналом;

- помочь управлению персоналом вносить свой вклад в дело достижения целей предприятия.

Оценка управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Для этого необходимо знать, как она должна осуществляться, в каком соотношении находится с другими этапами управленческого цикла, каков, наконец, ее действительный психологический смысл.

Диагностика системы управления персоналом показала, что для того чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные закономерности, по которым осуществляется работа с кадрами, на что нужно обратить внимание, какими технологиями владеть.

Анализ исследования объекта курсовой работы показал, что ЗАО «АСК» - эффективно развивающееся предприятие. На предприятии на конец 2008 года трудилось более 4700 человек. Анализ показал, что ЗАО «АСК» недоукомлектован кадрами по категориям «служащие» и «рабочие», наблюдается небольшая текучесть кадров по отрицательным причинам.

Положительным фактором управления персоналом ЗАО «АСК» является то, что на предприятии увеличилась производительность труда и рентабельность персонала с каждым годом возрастает.

Для решения выявленной проблемы, руководству ЗАО «АСК» предлагается провести конкурсный отбор молодых специалистов для работы в ЗАО «АСК». Конкурс необходимо провести в три этапа, на каждом из этапов будут решаться такие задачи, как:

- сбор и анализ документов претендентов на участие в конкурсе (диплом, выписка из диплома, зачетная книжка, дипломы лауреатов конференций и олимпиад);

- отсев претендентов, не подходящих по заявленным в объявлении формальным признакам;

- подсчет баллов по оставшимся участникам (суммируется средний балл успеваемости по выписке из диплома или зачетной книжке, и дипломы лауреатов конференций, при наличии);

- составление рейтинга участников конкурса в порядке уменьшения размера набранных баллов.

На втором этапе конкурса необходимо определить уровень развития компетенций претендентов, востребованных ЗАО «АСК», в частности:

* общий уровень интеллектуального развития,
* способность к анализу информации, способность ясно излагать;
* обучаемость;
* лидерский потенциал;
* умение быстро ориентироваться в изменяющихся условиях;
* навыки коммуникации;
* способность к постановке целей и планированию собственных действий.

Следует отметить, что при оценке профессиональных знаний претендентов на третьем этапе делается акцент на уровне базовых теоретических знаний, так как практического опыта в профессиональной сфере молодые участники конкурса не имеют. Именно поэтому на данном этапе надо привлечь в состав конкурсной комиссии экспертов - руководителей и специалистов ЗАО «АСК» в различных областях деятельности.

Всё это позволит привлечь дополнительно значительный объём новых перспективных сотрудников в ЗАО «АСК», улучшить кадровый состав предприятия, повысить качество принимаемых решений и как следствие, предприятие получит дополнительную прибыль, которая будет направлена как на расширение производства, так и на оплату работников предприятия.

В целях повышения эффективности системы управления персоналом на ЗАО «АСК» можно рекомендовать следующее:

* совершенствовать лояльность персонала за счет более активного использования материальных стимулов к труду, таких как система бонусов; премий; кредитования; корпоративного питания; оздоровительных мероприятий; корпоративного транспорта и нематериальных - признания заслуг; чествования сотрудников, проработавших 5, 10 и более лет; присуждения отличительных знаков; общественного признания деятельности человека путем размещения фотографии и статьи о нем в корпоративной газете ЗАО «АСК»; проведение корпоративных праздников, "специальных" социальных мероприятий - организация культурно-развивающих программ для детей сотрудников (1 сентября, экскурсии, День защиты детей); повышения моральной и материальной удовлетворенности сотрудников, создания условий для их роста и самореализации через организацию внутрикорпоративного обучения на базе собственного учебного центра или привлеченной обучающей компании, активного использования системы наставничества; участия персонала в принятии управленческих решений - систематическое проведение разноуровневых совещаний в различных форматах, в команду по решению конкретных вопросов могут войти как руководители, так и рядовые сотрудники; практической реализации идей и инициатив сотрудников.

- повышение квалификации персонала в системе кадрового менеджмента. Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходи­мость повышения конкурентоспо­собности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению и повышению квалификации персонала.

- повышение общего профессионально-квалификационного уровня персонала. Как известно, знания, полученные в вузе, быстро устаревают (инженерные - через 5-10 лет, в высокотехнологичных областях - через 3 года). Поэтому в рамках кадрового менеджмента необходимо решать задачи формирования системы повышения квалификации.

- обеспечение активности, заинтересованности и профессионализма персонала. Для решения этих задач необходима целевая подготовка, учитывающая реальные практические задачи организации и, в частности, управления персоналом. Достичь этого результата можно с помощью привлечения консультантов из специализированных фирм и предприятий, имеющих необходимый опыт, сотрудников зарубежных фирм.

* совершенствование аттестации персонала на предприятии*.* Каждая должность предъявляет к работнику определенные требования. Соответственно, оценка сотрудников, занимающих разные должности, должна базироваться на разных критериях и стандартах, проводится регулярно.

Внедрение в практику системы управления персоналом ЗАО «АСК» данных предложений позволит, на мой взгляд, более полно обеспечить его квалифицированным персоналом, улучшит качество и отдачу труда, и в итоге повысит конкурентоспособность ЗАО «АСК».

Список использованной литературы

1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ. 2005. - 496 с.
2. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2004.- № 10. С.22-27.
3. Герасимов Б.Л., Морозов ВЛ. Мотивация в управленческой деятельности. - Самара: УДЦ, 2004. – 314 с.
4. Герасимов Б.Л., Чумак ВЯ, Яновлева НТ Менеджмент персонала организации: Учеб. — метод, пособие- Самара: СГАУ, МИР, 2007. – 190 с.
5. Грязнов А.Я. Основы организации и оплаты труда. М.: Просвещение, 2003. – 405 с.
6. Голеяко В. А., Нестеров Л. Д., Куз В. И. Моделирование динамики квалификации работников в производственных системах / Антикризисная организация и управление в условиях неопределенности: Материалы межрегиональной научн.-практ. конференции. - Барнаул: Изд-во АТУ. -2005. – С. 121-123.
7. Гутгард Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия// Управление персоналом. - 2005. - № 4. С.44-47.
8. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2003.- № 11.С.67-72.
9. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: Изд-во Бином. - 2005. - 432 с.
10. Добратворстин ЯЛ. Менеджмент. Эффективные технологии: учеб. пособие. М.: ПРИОР, 2006. – 460 с.
11. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии.- 2005.- №3. С.53-55.
12. Егоршин А. Л. Управление персоналом. 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2002. - 624 с.
13. Журавлев П. В., Куланов М. Л., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом. - Екатеринбург: Деловая книга. - 2007. - 232 с.
14. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. -№ 12. С.26-34.
15. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2006.- № 1. С.34-36.
16. Кириллов Л. Как заставить сотрудников "гореть" на работе // Управление персоналом.- 2005.- № 6.С.48-53.
17. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество,М., 2004. – 320 с.
18. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. В 2-х т. – М.: Внешторгиздат. 2005. – 290 с.
19. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2004. – 505 с.
20. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / М.: Издательский центр «Академия», 2005.- 670 с.
21. Попов С.Г. Управление персоналом. Учебн.пособие, М :«Ось-89», 2002 г. – 360 с.
22. Резник СД., Игошина И А., Кухарев КМ. Управление персоналом (Практикум: деловые игры тесты конкретные ситуации): Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2002. – 512 с.
23. Самыгин СЛ. Управление персоналом. - Р/Д.: «Феникс», 2006. – 712 с.
24. Сотникова СЛ. Управление карьерой: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. – 371 с.
25. Сурков С.А. Некоторые особенности социально-психологического анализа состояния общества по косвенным признакам/В сб. «Особенности дистанционного управления». - Жуковский: Издательство МИМ ЛИНК, 2002. – 314 с.
26. Сацков Н.Я. Методы и приёмы деятельности менеджера и бизнесмена. - М.:МГУ, 2002.- 179 с.
27. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом- М.:ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – 185 с.
28. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. - 5-е изд. - М.: Дело, 2006. – 616 с.
29. Управление персоналом: Учебник для вузов/Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2004. – 520 с.
30. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М. – 2007. - 453 с.
31. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М.: Издательство «Экзамен», 2006. – 312 с.
32. Управление персоналом организации. Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. –М.:Инфра-М, 2006.- 801 с.
33. Управление современной компанией: Учеб./ Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. М.: ИНФРА-М, 2001. – 290 с.
34. Уткин Э.А.. Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе- М.:Высшая школа, 2003.- 290 с.
35. Устав закрытого акционерного общества «Автоматезированные системы и комплексы».
36. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент. — М.: Издательство ЮНИТИ, 2005. – 250 с.
37. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 312 с.
38. Шкута А.А. Практическое мышление менеджера. — М.: Издательство «Финпресс», 2004. – 220 с.
39. Шекшня C.3, Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004. – 340 с.
40. Шкатулла В.И. Кадровая политика в современных условиях.- М.:Издательство журнала «Кадры», 2005. -170 с.
41. Шабанова Г.П. Система оплаты и компенсации на предприятии. – СПБ.: Издательство ДПК, 2004. – 192 с.

Приложение А

Принципы построения системы управления персоналом в организации

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование принципа** | **Содержание принципа** |
| 1 | 2 |
| Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом | |
| Обусловленности функций управления персоналом цепями производства | Функции управления персоналом формируются и изменяются не  произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства. |
| Первичности функций управления персоналом | Состав подсистем системы управления персоналом, организационная  структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания,  количества и трудоемкости функций управления персоналом. |
| Оптимальности соотноше­ния интра- и инфрафункций управления персоналом | Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию  системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления  персоналом (инфрафункций). |
| Оптимального соотношения управленческих ориентаций | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления  персоналом на развитие производства по сравнению с функциями,  направленными на обеспечение функционирования производства. |
| Потенциальных имитаций | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс  осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник  системы управления персоналом должен уметь имитировать функции  вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего  уровня. |
| Экономичности | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы  управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих  затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности  производства. В случае если после проведения мероприятий по  совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты  на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной  системе, полученным в результате их осуществления. |
| Прогрессивности | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и  отечественным аналогам. |
| Перспективности | При формировании системы управления персоналом следует учитывать  перспективы развития организации. |
| Комплексности | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать  все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими  органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.). |
| Оперативности | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию  системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно  устраняющих отклонения. |
| Оптимальности | Многовариантная проработка предложений по формированию системы  управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для  конкретных условий производства. |
| Простоты | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает.  Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления  персоналом в ущерб производству. |
| Научности | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом  должна основываться на достижениях науки в области управления и  учитывать изменения законов развития общественного производства в  рыночных условиях. |
| Иерархичности | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно  обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления  (структурными подразделениями или отдельными руководителями),  принципиальной характеристикой которого является несимметричная  передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх»  (агрегирование) по системе управления. |
| Автономности | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления  персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность  структурных подразделений или отдельных руководителей. |
| Согласованности | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также  между относительно автономными звеньями системы управления персоналом  по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями  организации и синхронизированы во времени. |
| Устойчивости | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления  персоналом необходимо предусматривать специальные  «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели  организации ставят того или иного работника или подразделение в  невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы  управления персоналом. |
| Многоаспектности | Управление персоналом как по вертикали, так по горизонтали может  осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному,  экономическому, правовому и т.п. |
| Прозрачности | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством,  содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений  и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях»  (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию  процессов управления персоналом. |
| Комфортности | Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств  для творческих процессов обо­снования, выработки, принятия и реализации  решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие  обработки, специальное оформление документов с выделением  существенной информа­ции, их гармоничный внешний вид, исключение  излишней работы при заполнении документов и т.д. |
| Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом | |
| Концентрации | Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников  отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на  решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном  подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование. |
| Специализации | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд  руководителей, специалистов и других служащих). Формируются  отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении  однородных функций. |
| Параллельности | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих  решений, повышает оперативность управления персоналом. |
| Адаптивности (гибкости) | Означает приспосабливаемость системы управления персоналом  к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы. |
| Преемственности | Предполагает общую методическую основу проведения работ  по совершенствованию системы управ­ления персоналом на разных  ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление. |
| Непрерывности | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления  персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания  документов, простоев технических средств управления и т.п. |
| Ритмичности | Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки  времени и регулярность повторения функций управления персоналом. |
| Прямоточности | Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по  выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и  вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями  и взаимосвязи между различными уровнями управления). |

Приложение Б

Показатели использования рабочего времени в ЗАО «АСК» в 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Рабочее время, чел.-дн. | | | | | | Отклонение  (+/-) | | | | % к плану |
| план | | | | факт | |
| На одного | | | На всех | На одного | На всех | | | На одного | На всех |  |
| 1 | 2 | | | 3 | 4 | 5 | | | 6 | 7 | 8 |
| 2006 г. | | | | | | | | | | | | |
| Среднесписочная численность, чел. | - | | | 4270 | - | 4123 | | | - | -147 | 95,1 | |
| Календарный фонд времени, дни | 365 | | | 1558550 | 365 | 1504895 | | | - | -1460 | 94,6 | |
| Праздничные и выходные, дни | 106 | | | 452620 | 106 | 413900 | | | - | -424 | 97,1 | |
| Номинальный фонд рабочего времени,дни | 259 | | | 1105930 | 259 | 1056809 | | | - | -1036 | 98.1 | |
| Невыходы, дни | 39 | | | 166530 | 48 | 146123 | | | 9 | 1137 | 127,7 | |
| в том числе:  очередные отпуска | 28 | | | 119560 | 28 | 115444 | | | - | -4116 | 96,5 | |
| отпуска по учебе | 6 | | | 25620 | 12 | 23890 | | | -621 | -678 | 97,1 | |
| по болезни | 4 | | | 17080 | 6 | 15679 | | | -29 | -234 | 96,3 | |
| неявки разрешен. администрацией | 1 | | | 4270 | 2 | 3195 | | | 1 | 113 | 104,7 | |
| Активный фонд рабочего времени, дни | 220 | | | 939400 | 211 | 910512 | | | -9 | -101 | 99,5 | |
| Продолжительность рабочего дня, час. | 8 | | | 34160 | 7,8 | 32679 | | | 0,2 | - | 101,3 | |
| Полезный фонд рабочего времени, час. | 1760 | | | 7515200 | 1646 | 7312987 | | | -114 | -5386 | 97 | |
| 2007 г. | | | | | | | | | | | | |
| Среднесписочная численность, чел. | - | | | 4700 | - | 4700 | | | - | - | 100 | |
| Календарный фонд времени, дни | 366 | | | 1720200 | 366 | 1722020 | | | - | - | - | |
| Праздничные и выходные дни, дни | 108 | | | 507600 | 108 | 507600 | | | - | - | 100 | |
| Номинальный фонд рабочего времени, дни | 258 | | | 1212600 | 258 | 1212600 | | | - | - | - | |
| Невыходы, дни | 46 | | | 216200 | 55 | 258500 | | | 9 | 446 | 113,1 | |
| в том числе:  очередные отпуска | 26 | | | 122200 | 29 | 136300 | | | 3 | 106 | 105,5 | |
| отпуска по учебе | 12 | | | 56400 | 14 | 65800 | | | 2 | 92 | 110,3 | |
| по болезни | 6 | | | 28200 | 8 | 37600 | | | 2 | 116 | 126,1 | |
| неявки разрешенные администрацией | 2 | | | 9400 | 4 | 18800 | | | 2 | 132 | 189,1 | |
| Активный фонд рабочего времени, дни | 212 | | | 996400 | 203 | 1954100 | | | +9 | 1478 | 109 | |
| Продолжительность рабочего дня, час. | 8 | | | 37600 | 8,2 | 38540 | | | +0,2 | - | 102,0 | |
| Полезный фонд рабочего времени, час. | 1696 | | | 7971200 | 1665 | 7825500 | | | -31,4 | -8954 | 92,8 | |
| 2008 г. | | | | | | | | | | | | | |
| Среднесписочная численность, чел. | | - | | 4700 | - | 4720 | - | | | 20 | 101.1 | |
| Календарный фонд, дни | | 365 | | 1715500 | 365 | 1722800 | - | | | 920 | 102.4 | |
| Праздничные и выходные дни, дни | | 107 | | 502900 | 107 | 505040 | - | | | 1856 | 108.1 | |
| Номинальный фонд рабочего времени, дни | | 258 | | 1212600 | 258 | 1217760 | - | | | 464 | 101,9 | |
| Невыходы, дни  в том числе: | | 50 | | 235000 | 50 | 236000 | - | | | -400 | 100.1 | |
| очередные отпуск | | 26 | | 122200 | 24 | 113280 | -2 | | | -332 | 89,2 | |
| отпуска по учебе | | 14 | | 65800 | 12 | 56640 | -6 | | | -236 | 91.9 | |
| по болезни | | 6 | | 28200 | 10 | 47200 | +4 | | | +256 | 110.1 | |
| неявки разрешенные администрацией | | 4 | | 18800 | 4 | 18800 | - | | | - | 100 | |
| Активный фонд  рабочего времени, дни | | 208 | | 9776003 | 208 | 981760 | - | | | 166 | 101,9 | |
| Продолжительность рабочего дня, час. | | | 8 | 37600 | 8,3 | 39176 | | 0,3 | | - | 103,7 |
| Полезный фонд рабочего времени, час. | | | 1664 | 7820800 | 1726 | 8146720 | | 62 | | 9468 | 103,4 |