**1 Теоретические аспекты оценки службы управления персоналом**

**1.1 Понятие и сущность службы управления персоналом**

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, т. к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом, впрочем, как и организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия, т. к. «всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения отдельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере» [9, с. 342].

Служба управления персоналом – совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом.

Система работы с персоналом организации состоит из 6 взаимосвязанных подсистем [5] представленных на рисунке (Приложение 1):

* кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу;
* подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест;
* оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности на основе разнообразных методов;
* адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а также рабочему мест;
* обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления;
* расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки потенциала.

Работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая все эти подсистемы и находить отражение в главных нормативных документах организации.

В прошлом кадровая служба в лучшем случае сохраняла деньги организации, заполняя правильно все бумаги, чтобы оградить фирму от судебных разбирательств с работниками и применяла такие методы управления персоналом:

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

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

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

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

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

Для более четкого представления о сложившейся проблеме необходимо провести сравнительную характеристику функций старых и новых кадровых служб представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ деятельности кадровых служб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Функции новых кадровых служб | Функции старых кадровых служб |
| 1 | Планирование трудовых ресурсов – определение потребности в кадрах в зависимости от стратегии развития производства. | Оформление приема, переводов, увольнений, отпусков |
| 2 | Создание резерва персонала, подбор в кандидаты, определение групп резерва. | Разноска новых сведений о сотрудниках по личным карточкам, трудовым книжкам, личным делам |
| 3 | Отбор персонала из групп резерва | Ознакомление работников с приказами под расписку. |
| 4 | Оформление трудовых контрактов | Выдача справок. |
| 5 | Оценка трудовой деятельности каждого работника. | Ведение карточек военнообязанных |
| 6 | Перевод, повышение, понижение, увольнение в зависимости от результатов работы. | Переписка с райвоенкоматом |
| 7 | Профориентация и адаптация – включение набранных работников в коллектив, в процесс производства. | Составление отчетов, оформление пенсий |
| 8 | Определение системы заработной платы и льгот в целях привлечения, сохранения, закрепления кадров. | Оформление документов для назначения пособий детям |
| 9 | Организация обучения кадров. | Составление описи дел, формирование дел в архиве |
| 10 | Подготовка руководящих кадров | Подготовка приказов о поощрении и наказании |
| 11 | Управление дисциплиной. | Переписка с райсобесом |
| 12 | - | Оформление больничных листов |
| 13 | - | Ведение табельного учета |
| 14 | - | Ведение личных дел сотрудников |
| 15 | - | Организация технического обучении, подготовки, повышения квалификации |
|  | - | Подготовка договоров по повышению квалификации |
| 17 | - | Ознакомления руководства организации с предложениями по повышению квалификации сотрудников |
| 18 | - | Организация повышения квалификации рабочих, обучение учеников |
| 19 | - | Контроль за успехами студентов, обучающихся вузах и техникумах по направлению организации |
| 20 | - | Оформление оплаты руководителей групп, находящихся на производственной практике от института |
| 21 | - | Участие в работе квалификационной комиссии |
| 22 | - | Консультирование сотрудников |
| 23 | - | подготовка списков сотрудников на выслугу лет на премии по итогам работы за год |
| 24 | - | Переписка со сторонними организациями – биржей труда. Редакциями газет. |
| 25 | - | Подготовка приказов руководителя по личному составу |

Как можно видеть, функции старых кадровых служб достаточно многообразны. И имеют как свои плюсы, так и минусы. Рассмотрим положительные моменты в работе кадровой службы:

1 Тщательное ведение дел и обязательная сдача в архив. С помощью их хранения можно отследить деловую карьеру. Дело просматривают на 20 лет вперед и выискивают возможности дальнейшего продвижения.

2 Основы резервирования кадров на номенклатурные должности. В настоящее время в нашей стране практически отсутствует система подготовки предпринимателей. А ведь чем выше занимаемая должность, тем более сильными становятся требования к её держателю.

3 Меры, связанные с организацией профессионального технического образования и повышения квалификации. Многие предприятия стали посылать детей учиться на профилирующие специальности, стараясь мотивировать их.

Но, несмотря на все положительные моменты, главным недостатком деятельности старых служб управления персоналом является то, что они не уделяли достаточное внимание именно работе с персоналом, а в большей мере занимались бумажной работой.

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. Так же необходимо четко знать цели новых кадровых служб управления персоналом.

При рассмотрении новых кадровых служб необходимо учитывать, что 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 [7, с. 417].

Кадровая служба является основным структурным подразделением компании по управлению кадрами, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. При определении круга задач по управлению персоналом условно выделяются основные и дополнительные задачи. В числе её основных задач можно выделить такие как социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношения руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивации; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения.

К такого рода задачам относятся:

* 1. охрана труда и техники безопасности;
	2. расчет и выплата заработной платы;
	3. оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиций её руководства.

В развитии управления персоналом выделяют следующие устойчивые тенденции [10, с. 212]:

1. Выделение практически всех функциональных направлений, охватывающий комплекс проблем управления персоналом в деятельности предприятий. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей.
2. Широкое развитие внешних консультационных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом.
3. Делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытными специалистами с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения.
4. Интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контрактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятия, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной службы управления персоналом. Следует отметить, что наличие вышеуказанных тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуры управления в деятельности зарубежных фирм. Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно – штатными структурами и уставом организации [19]. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

* + общая численность работников организации;
	+ конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
	+ социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий – рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
	+ сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.д.);
	+ техническое обеспечение управленческого труда и др.

Существует норматив численности работников организации, обслуживаемых одним сотрудником кадровой службы в разных странах он свой в России на 1 менеджера по персоналу по нормативу приходится 50 работающих.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами: многофакторного корреляционного анализа, экономико-математическим, методом сравнений, методом прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и др.

И в заключение – о верхней и нижней границах управления кадрами. Субъект системы и при минимальном размере должен быть в состоянии выполнять все функции, присущие ему, и обладать для этого всеми необходимыми правами. Естественно, что таким требованиям может удовлетворять лишь совокупность работников. Отдельный же руководитель – это лишь элемент субъекта управления, выполняющий часть управленческих функций и к тому же в ограниченной сфере.

Максимальный размер субъекта диктуется размерами системы, в рамках которой ведутся анализ и управление проходящими в ней процессами, сохраняющие единство целей.

Анализируя все вышесказанное можно сделать такие выводы:

1. Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами в организации. Которая, включает 6 подсистем: кадровую политику, подбор персонала, оценку персонала, расстановку персонала, адаптацию и обучение персонала.
2. Для эффективной работы кадровой службы необходимо четко сформулировать функции, и убрать те которые только мешают или являются лишними в работе с персоналом. Количество функций службы персонала зависит от организации ее деятельности и, в большей степени, от понимания их важности в процессах организационного развития. Если руководство организации считает, что основным инструментом привлечения специалистов является заработная плата, а технической организацией и осуществлением этого процесса должны заниматься инспекторы отдела кадров, то и процесс привлечения и качество специалистов будут соответствующего уровня.
3. Роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиций её руководства.
4. Структура службы управления персоналом 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.

Для выявления эффективности функционирования службы управления персоналом необходимо проводить оценку ее деятельности.

**1.2 Оценка деятельность службы управления персоналом**

Оценка деятельности служб управления персоналом – это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в целом. Оценка деятельности кадровой службы основывается на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах управления персоналом (качество кадровой работы, удовлетворенность работников организации, исполнительская дисциплина, текучесть кадров и др.).

При проведении оценки можно использовать методики разных авторов Кибанова А.Я., Егоршина А.Я., Розарёновой Т.В., Шаховой В.А. [5, 7, 10, 13, 16].

Рассмотрим некоторые методики более подробно. По мнению А.Я. Кибанова [5] оценка деятельности службы организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполняемой работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

К основным показателям деятельности подразделений управления персоналом можно отнести показатели, приведенные в таблице 2. Рассмотрим подробнее важнейшие из них количественная оценка показателей собственно экономической активности деятельности служб управления персоналом предлагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но издержки по содержанию самой кадровой службы, реализации функций управления. Поскольку работники службы являются частью коллектива организации, то в общих затратах учтены затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует прибавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой.

Таблица 2 – Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели собственно экономической эффективности | Показатели степени удовлетворенности кадрового состава | Показатели степени удовлетворенности работников | Косвенные показатели эффективности |
| 1 | Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности. | Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава). | Степень удовлетворенности работой в данной организации. | Текучесть кадров. |
|  | Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника. | Соответствие профессионально – квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава | Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом. | Уровень абсентеизма. |
| 3 | Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом. | - | - | Показатели качества продукции. |
| 4 | Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала. | - | - | Количество жалоб работников. |
| 5 | - | - | - | Уровень производственного травматизма и профзаболеваний. |

Еще одним показателем характеризующим деятельность служб управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника.

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования практического опыта работников требованиям занимал рабочих мест (должностей).

Показатели степени удовлетворенности работой оценивается на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работе данной организации: общей удовлетворенности; удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, оплатой труда.

Основными косвенными критериями эффективностидеятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма. Текучесть является одной изнаиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и других бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство, выраженные каким-либо образом. Конечно, жалобы и проявления недовольства не всегда связаны с вопросами управления перcoналом. Они могут касаться различных сфер деятельности организации в любом случае рост количества и объективность жалоб свидетельствуют о неудовлетворенности работой, что, в свою очередь влечет рост абсентеизма и текучести. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Оценка деятельности кадровой составляющей деятельности организации будет неполной без оценки качества работы работников кадровых служб по следующим показателям:

* выполнение обязательств по подбору предусмотренного расписанием организации количества работ;
* выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых; профессий, специальностей и квалификации;
* количество случаев нарушений установленного оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов);
* степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов; своевременность и высокое качество оформления установленной отчетности;
* количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;
* степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации;
* степень сотрудничества подразделений организации с кадровой службой;
* эффективность предложений по реализации кадровой политики.

И так, при оценке эффективности деятельности службы управления персоналом по методике А.Я. Кибанова [5] используются такие показатели как: количественная оценка показателей собственно экономической эффективности деятельности служб управления персоналом, показатели степени укомплектованности кадрового состава, показатели степени удовлетворенности работой, показатели текучести кадров и абсентеизма. Для более правильной оценки деятельности службы управления персоналом нужно руководствоваться всеми этими показателями.

Чтобы провести оценку эффективности деятельности служб управления персоналом можно использовать тест разработанный А.П. Егоршиным [7], тест состоит из 10 критериев оценки и дает представление о фактическом положении работы службы управления персоналом («как есть»), а так же его проектное значение («как должно быть») представленных в таблице 3.

Таблица 3. Оценка эффективности деятельности кадровой службы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Критерии оценки | Фактическое значение | Балл | Проектное значение | Балл |
| 1 | Функции СУП |  |  |  |  |
| 2 | Система приема на работу |  |  |  |  |
| 3 | Комплектование подразделений |  |  |  |  |
| 4 | Контрактная система |  |  |  |  |
| 5 | Должностные инструкции |  |  |  |  |
| 6 | Обучение персонала |  |  |  |  |
| 7 | Должностные продвижения |  |  |  |  |
| 8 | Аттестация |  |  |  |  |
| 9 | Увольнение |  |  |  |  |
| 10 | Политика сокращения штатов |  |  |  |  |
| 11 |  | Итого |  | Итого |  |

1 Функции СУП:

* только оформление документов – 1 балл;
* личным учётом и обучением – 2;
* аттестацией – 3;
* выполняет также ещё одну – две функции – 5;
* выполняет восемь стандартных функций – 8;
* выполняет более восьми функций – 10.

2 Система приема на работу:

* без участия СУП – 0 баллов;
* по договорам с др. организациями, ведомствами – 2;
* через краткие публикуемые объявления – 3;
* благодаря публикациям с перечнем требований к работникам -5;
* существует специальный работник, который подбирает часть работников – 7;
* специалист, подбирающий большую часть работников – 10.

3 Комплектование подразделений, отделов:

* случайно и по профессиональному принципу – 1;
* руководитель подбирает работника «на глаз», кто с кем будет работать – 3;
* существуют социально-психологические методы, но не применяются – 5;
* такие методы применяются только в отдельных подразделениях – 8;
* методы применяются в обязательном порядке – 10.

4 Контрактная система:

* отсутствует – 0;
* используется только для отдельных работников – 2;
* для многих работников в общем виде – 4;
* для немногих работников, но чётко предусматривает права, обязанности и санкции в случае невыполнения с обеих сторон – 7;
* практически для всех работников сверху донизу в чётко выраженной форме – 10.

5 Должностные инструкции:

* отсутствуют – 0;
* существуют для отдельных работников в самом общем виде – 2;
* для многих работников в обобщённом виде – 4;
* для немногих, но с кратким перечнем обязанностей и функций – 5;
* для немногих, но с очень подробным перечнем обязанностей и функций, дополняемым регламентом, контактами и режимом работы – 7;
* такие инструкции введены повсеместно – 10.

6 Обучение персонала:

* отсутствует – 0;
* касается только подготовки по рабочим и техническим специальностям – 3;
* эпизодически устраиваются лекции и отдельных работников посылают на курсы повышения квалификации – 4;
* лекционные курсы регулярны и на повышение посылаются многие работники – 6;
* существует единая система текущего обучения, включающая внутреннюю, внешнюю и самостоятельную учёбу – 8;
* система охватывает весь персонал – 10.

7 Служебная карьера:

* продвижение по службе случайно и зависит от начальства – 0;
* зависит от начальства, которое учитывает деловые качества и отношение к работнику – 2;
* зависит от руководителя, которые объективно оценивают, проявляя волевые решения – 4;
* производится на конкурсной основе по объективным критериям – 7;
* существуют модели должностного и профессионального продвижения – 10.

8 Аттестация:

* практически не проводится – 0;
* проводится от случая к случаю для отдельных категорий персонала -1;
* для большинства категорий персонала, но чисто формально – 3;
* практически для всех и по нескольким методикам, обеспечивающим объективность, но нерегулярно – 5;
* по этим же методикам строго регулярно, каждые три, четыре, пять лет – 6;
* по тестовым методикам обеспечивающим автоматическое получение результатов каждые три года – 8;
* по тестовым методикам каждый год – 10.

9 Увольнение:

* осуществляется просто, без проволочек и является рутиной – 0;
* руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию – 1;
* работники службы персонала или руководство несут моральную ответственность за факт увольнения – 5;
* каждый факт увольнения «по собственному желанию» (и несобственному) отражается на кармане работников службы персонала – 10.

10 Политика сокращения кадров:

* работников немедленно увольняют согласно трудового законодательства – 0;
* увольняющихся заранее предупреждают об этом – 1;
* стараются подыскать какую-нибудь другую работу – 3;
* ищут им другую работу обязательно по специальности – 5;
* профориентируют или дают новую специальность за свой счёт или совместно с предприятием, где будет работать сотрудник – 10.

Проведя этот тест для более четкого представления можно составить диаграмму, на которой виден потенциал службы управления персоналом.

Оценка эффективности 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 [7].

Оценка функционирования службы управления персоналом требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. В связи с этим возникает вопрос о том, как следует наилучшим образом организовать саму аналитическую работу, когда и с какой частотой следует проводить оценку и кто должен вести эту работу.

Для того чтобы провести оценку и сделать правильные выводы необходимо четкое управление этим сложным процессом.

**1.3 Управление оценкой кадровой службы**

Процесс оценки кадровой службы является важным составляющим элементом в процессе управления персоналом.

Оценка – это, безусловно, сквозной процесс, результаты которого, так или иначе, используются практически во всех кадровых процедурах: приеме на работу, обучении, создании кадрового резерва. Кроме того, концепция оценки персонала, принятая на том или ином мероприятии, является динамическим процессом. Она соответствует целям и задачам бизнеса и, скорее всего, будет меняться вместе с изменением бизнеса.

Чтобы управлять оценкой работы кадровой службы необходимо подчинить ее логике управленческого цикла [5]:

1. Провести диагностику работы кадровой службы.
2. Принять решение, составить план работы по оценки деятельности.
3. Организовать процесс работы.
4. Провести мониторинг.
5. Внести коррективы.

Далее рассмотрим каждый этап с точки зрения применимый для подсистем кадровой службы.

Диагностика – это выявление проблем и причин их возникновения, а также установление отклонений в признаках, характеризующих состояние объектов.

Предметом диагностики выступают свойства, состояния, условия и результаты функционирования системы управления в целом или ее отдельных подсистем и элементов. Диагностика персонала является одним из элементов организационной диагностики, целью которой является помощь собственникам и / или руководителям организации в понимании:

– текущих проблем и причин их возникновения;

– возможных негативных сценариев развития организации;

– потенциальных источников организационного роста и развития;

– путей изменения сложившейся ситуации.

Рассмотрим диагностику кадровой политики, которая направлена на:

1. текущую ситуацию в области кадровой политики фирмы;
2. анализ документов и статистических данных (анализ устава организации, коллективного договора, контрактов сотрудников организации, кадровых данных и т.д.);
3. рассмотрение правил внутреннего трудового распорядка.

Диагностика же системы работы подбора персонала включает в себя:

1. анализ документов (личное заявление о приеме на работу, трудовая книжка, листок по учету кадров);
2. методов приема на работу, являются ли они достаточным условием для приобретения фирмы высоко квалифицированных сотрудников (интервью, собеседование, тест, анкета);
3. систему приема на работу, как она осуществляется: без участия службы управления персоналом, по договорам с др. организациями, через краткие публичные объявления, благодаря публикациям с перечнем требований к работникам.

Диагностика оценки персонала включает в себя:

1. анализ документов (положение об аттестации кадров, философия организации, приказы по кадрам, штатное расписание, личные дела сотрудников);
2. анализ системы аттестации (проводится ли регулярно или существует чисто формально, по каким методикам осуществляется);
3. соизмерение труда в сфере производства и управления, определение конкретного вклада рабочего или служащего в конкретные результаты.

В диагностику системы расстановки персонала включает в себя:

1. анализ документов (штатное расписание, должностные инструкции, личные дела сотрудников, положения об оплате труда и о расстановке кадров);
2. диагностику моделей карьеры;
3. условия и оплату труда;
4. движение кадров.

Диагностика обучения кадров включает в себя:

1. системы подготовки, переподготовки работников;
2. повышение квалификации;
3. развитие карьерных процессов сотрудников организации.

Диагностика по адаптации персонала состоит из:

1. диагностики существующей адаптационной системы;
2. диагностика интеллектуальных, личностных, мотивационных и волевых качеств являющихся наиболее важными для занимаемой ему должности.

Часто оценить причины возникновения организационных проблем самостоятельно организации не могут – нужен взгляд со стороны. Для проведения диагностики у руководителей не всегда хватает времени, опыта и навыков объективной оценки ситуации, тогда они прибегают к услугам консультантов.

Следующий этап это принятие решений – ключевой момент в деятельности управляющих, требующий аналитических навыков. На котором происходит такой процесс как планирование. Важнейшим аспектом его является тщательная оценка исходных данных. Поскольку предприятие развивается тем или иным определенным образом под влиянием условий, сложившихся в прошлом, постольку их изменение обусловливает необходимость новых методов деятельности предприятия.

Далее рассмотрим план мероприятий, по которому осуществляется процесс подбора кандидатов [7]:

* + составление официальной заявки;
	+ анализ должностных функций;
	+ размещение рекламного объявления о вакансии;
	+ участие в днях карьеры;
	+ поиск кандидата;
	+ оценка кандидата;
	+ выбор кандидата;
	+ координация процесса приглашения на работу.

Этапы разработки кадровой политики:

Первый этап на нем обосновывают цель развития кадрового потенциала предприятия и формируют состав структурных звеньев, обеспечивающих достижение этой цели. Кадровая политика должна реализовывать конечную цель, состоящую в наиболее полном удовлетворении общественных потребностей в формировании, подготовке и использовании квалифицированных кадров.

Второй этап. Этот этап охватывает разработку методических рекомендаций по составлению целевых программ развития комплексов по управлению человеческими ресурсами. Программа развития рассмотренного кадрового комплекса может включать в себя следующие разделы:

1. Структура комплекса.
2. Основные показатели оценки и планирования деятельности комплекса и его структурных звеньев.
3. Анализ исходного уровня развития кадрового комплекса.
4. Разработка прогноза развития кадрового комплекса.
5. Количественное определение цели развития кадрового комплекса на планируемый период.
6. Определение структурной части разработки кадровой политики.
7. Обоснование ресурсной части кадровой политики.

Третий этап. На этом этапе выбирают оптимальный вариант кадровой программы с учетом исходных предпосылок.

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает в себя следующие этапы:

* создание кадровой комиссии;
* формирование требований к рабочим местам;
* объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
* оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
* анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
* комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
* заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
* утверждение в должности, заключение контракта;
* оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов [7]:

1 Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

* разработку принципов и методики проведения аттестации;
* издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
* подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
* подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

2 Проведение аттестации:

* аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
* аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
* анализируются результаты;
* проводятся заседания аттестационной комиссии.

3 Подведение итогов аттестации:

* анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
* подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
* утверждение результатов аттестации.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа [7]:

* 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.
	2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.
	3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.
	4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 – 1,5 лет работы.

Следующий пункт – это организация процесса управления оценкой кадровой службы. На этом этапе по составленному плану работы, назначают определенного специалиста, который проводит мониторинг, делает выводы и докладывает результаты проведенной работы руководителю, который в свою очередь вносит коррективы в работу службы управления персоналом.

Подводя итог первого раздела можно сделать такие выводы:

1. Службы управления персоналом современных компаний выполняют обширный комплекс работ*,* связанных с кадровым составом предприятия.
2. Кадровая служба выполняет множество функций, связанных с анализом содержания труда на предприятии, подбором и адаптацией персонала, стимулированием развития работников, их обучением и урегулированием конфликтных ситуаций в коллективе организации.
3. Структура кадровой службы 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.
4. Для эффективного функционирование такой службы необходимо проводить исследование, так как результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах управления персоналом. А для того чтобы провести оценку и сделать правильные выводы необходимо четкое управление, которое основывается на логике управленческого цикла.

**2 Анализ организационно-хозяйственной деятельности и управление персоналом организации**

**2.1 Краткая характеристика организационно – хозяйственной деятельности ТС «Монетка»**

Первая Монетка появилась 19 апреля 2001 г. – в Екатеринбурге был открыт магазин формата Cash&Carry на ул. Бархотская, 1а и в этом же месяце – универсам эконом – класса на ул. Сулимова, 29.

Сегодня ТС «Монетка» – одна из лидирующих торговых сетей Екатеринбурга и Уральского региона. В составе сети на 01 января 2010 г. – 214 магазинов. Из них 22 – универсамы Монетка Супер и 192 – дискаунтеры Монетка. Магазины ТС Монетка работают в Свердловской, Челябинской, Тюменской, Курганской, Московской, ХМАО, ЯНАО и Республике Башкортостан.

В сети действует единая система скидок по дисконтным картам. Оформление всех универсамов решено в едином фирменном стиле. ТС «Монетка» постоянно обновляет ассортимент, предлагая новинки и размещая товар таким образом, чтобы покупатель тратил минимум своего времени. Заботясь о своих покупателях, Монетка проводит гибкую ценовую политику, предоставляя дополнительные скидки. Регулярно в магазинах ТС «Монетка» проводятся розыгрыши ценных призов.

История создания.

Шаги развития:

* 2001 г.: 19 апреля – открытие первого магазина (до конца года – 3 универсама в составе сети);
* 2002 г.: 19 апреля – открытие гипермаркета Монетка-Супер в ТРЦ Екатерининский на Щербакова 4; 17 декабря – открытие Монетка-Супер в ТЦ на Амундсена 65 (в конце года – 5 универсамов в составе);
* 2003 г. – в составе сети 6 универсамов;
* 2004 г.: 28 октября – открытие Монетки-Супер в ТЦ Сибирский Тракт; февраль – начало работы в Нижнем Тагиле; март – открытие магазина в Ревде; июнь – начало работы в Верхней Пышме; декабрь – открытие Монетки-Супер в г. Тюмени; декабрь – начало работы в г. Асбесте (на конец года в составе сети – 17 магазинов);
* 2005 г.: март – открытие универсама Монетка-Супер в г. Уфа; март – начало работы в г. Полевском; июль – открыт первый магазин в г. Первоуральске; июль – начало работы в г. Челябинск; август – открытие Монетки-Супер в г. Каменск-Уральском;
* 2006 г.: июль – начало работы в Курганской области (на конец года в составе ТС Монетка 92 магазина);
* 2007 г.: 28 апреля – г. Сургут открылся первый магазин Монетка в ХМАО.

5 мая прошло праздничное открытие 100-го магазина Монетка. Министр торговли питания и услуг Свердловской области Вера Петровна Соловьева приняла участие в торжественном открытии 100-го магазина торговой сети Монетка в Екатеринбурге на ул. Пехотинцев, 7а.

8 октября 2007 г. в Москве состоялось открытие первого магазина Монетка. Выход ТС Монетка на федеральный уровень.

Структура управления организацией (Рисунок 3) тесно связана с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочиями. В рамках этой структуры проходит весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Далее рассмотрим поставщиков и деловых партнеров организации.

Всего поставщиков у ТС «Монетка» насчитывается более 1000 (ООО «Апельсин», ООО «Белая птица», ООО «АМАКОМ», ОАО «Нидан Соки», ЗАО «Пищепром», ООО «Уральский Магнат», ИП Саушкин И.Н., ИП Скворцов С.В.и т.д.). В целях расширения круга поставщиков, компания готова рассматривать предложения о сотрудничестве, если новые кандидаты способны предложить наиболее привлекательные и разносторонние варианты сотрудничества.

Деловые партнеры гипермаркета «Монетка»:

* ОАО «Сбербанк России»;
* Курганский ОСБ 8599/076;
* ООО «Управдом», ООО «Идеал – Сервис»;
* ООО «Техноавия»;
* МУ «Городская поликлиника №4»;
* ОАО «Фаворит»;
* ФГУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии Курганской области»;
* ОАО «Вымпелком».

Таблица 4. Основные экономические показатели деятельности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п. | Показатели | Годы | Отклонение(+,–) |
| 2007 | 2008 |
|  | Выручка от реализации услуг, тыс. р. | 8680 | 11375 | +2695 |
|  | Себестоимость реализации работ, услуг, тыс. р. | 8075 | 10656 | +2581 |
|  | Расходы периода:коммерческиеуправленческие | 67283 | 81342 | +14+59 |
|  | Прибыль от реализации услуг, тыс. р. | 621 | 687 | +46 |
|  | Операционные доходы, тыс. р | 1 | 1 | 0 |
|  | Операционные расходы, тыс. р. | 106 | 10 | -96 |
|  | Балансовая прибыль, тыс. р. | 150 | 287 | +137 |
|  | Увеличение (+), уменьшение (–) суммы прибыли в результате налогообложения, тыс. р. | -8 | +19 | +27 |
|  | Налогооблагаемая прибыль, тыс. р. | 142 | 306 | +164 |
|  | Ставка налога на прибыль, % | 30 | 35 | +5 |
|  | Сумма налога на прибыль, тыс. р. | 43 | 107 | +64 |

Из таблицы 1 видно, что сумма налогооблагаемой прибыли увеличилась в основном за счет увеличения прибыли от реализации услуг, уменьшение операционных расходов и за счет оплаты заказчикам выполненных работ прошлого года.

Таблица 5 – Структура персонала по возрасту

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Возраст | Численность работников, чел. | Удельный вес, % |
| 1 | 18–25 лет | 32 | 68 |
| 2 | 25–35 лет | 8 | 17 |
| 3 | 35–45 лет | 3 | 6,3 |
| 4 | 45–55 лет | 2 | 4,2 |
| 5 | 55–65 лет | 2 | 4,2 |
| 6 | Всего | 47 | 100 |

Из таблицы 5 видно, что в ТС «Монетка» преобладают работники в возрасте 18 – 25 лет и от 25 до 35 лет, это говорит о том, что предприятие привлекает для работы молодых специалистов.

Таблица 6 – Причины увольнения работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Причина | Годы | Отклонение (+,–)2009 г. от 2008 г. |
| 2008 | 2009 |
| количество,чел. | удельный вес, % | количество,чел. | удельный вес, % | количество,чел. | удельный вес, % |
| 1 | Выбыло работников всего | 6 | 12,7 | 5 | 10,6 | -1 | -1,9 |
| 1.2 | По собственному желанию с мотивировкой «не устраивают условия труда» | - | - | 1 | 2,12 | 1 | -2,12 |
|  | По собственному желанию – прочие причины | 3 | 6,4 | 2 | 4,25 | -1 | -1,15 |
| 1.4 | За нарушение трудовой дисциплины | 2 | 4,25 | - | - | -2 | -4,25 |
| 1.5 | Уход на пенсию | 1 | 2,12 | 1 | 2,12 | 0 | 0 |
| 1.6 | По состоянию здоровья | 1 | 2,12 | 1 | 2,12 | 0 | 0 |

Проанализировав таблицу 6, можно сделать вывод, что наиболее частой причиной увольнения работников за оба года это увольнения по собственному желанию, а число уволившихся снизилось, но незначительно на 1,9%.

Текучесть персонала – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Естественная текучесть (3–5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Текучесть кадров в ТС «Монетка» за 2009 г. составило 10,6%, это продавцы, охранники, грузчики, а так же работник, занимающий должность отдела поставок сменил работу в связи с предложение другой организации более высокой заработной платы.

Общие причины текучести кадров в ТС «Монетка»:

* семейно-бытовые обстоятельства;
* неудовлетворенность работников условиями труда и быта;
* нарушения трудовой дисциплины.

Причины увольнения, обусловленные неудовлетворенностью, тесно связаны с факторами текучести, под которыми понимаются условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система материального и морального стимулирования, организация производства и управления, взаимоотношения в коллективе, система профессионального роста, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т.д.). Мотивы увольнения являются отражением его причин в сознании работников, которые устанавливаются в процессе беседы с увольняемым.

Отрицательное действие текучести кадров:

* текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации;
* текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

В целом предприятие является развивающимся. С каждым годом ассортимент продаваемых товаров растёт, проводит активную рекламную деятельность, используя как внутрифирменную так и наружную, теле – и радио – рекламу. Также планируется открытие новых магазинов. Предприятие является платёжеспособным, с каждым годом увеличивая свои возможности. Но существует небольшая текучесть кадров, причины которой необходимо устранять.

**2.2 Анализ управления персоналом и оценка деятельности кадровой службы**

При анализе системы управления персоналом рассматриваются такие вопросы как подбор персонала, текучесть кадров, повышение квалификации, система мотивации персонала.

Подбор персонала. Прием на работу в ТС «Монетка» начинается с детального определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место.

Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, создаются документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника). Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.

Определив требования к кандидату, отдел кадров может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов. ТС «Монетка» использует объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кадров – широкой охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками.

При отборе кандидатов используется такой метод как собеседование. Он предполагает, прежде всего, выяснение информации о кандидате в ходе личного контакта.

На сегодняшний день отдел кадров в ТС «Монетка» в основном занимается вопросами принятия и увольнения работников, оформление трудовых договоров. Необходимо расширить сферу его деятельности дополнив такими функциями:

* создание резерва кадров;
* проводить оценку деятельности каждого работника;
* заниматься процессом адаптации работников;
* управлять производственными и социальными конфликтами.

Такое построение службы позволяет администрации реально управлять трудовыми ресурсами, позволит сократить текучесть кадров предприятий до минимума и решать сложные задачи повышения эффективности производства и стимулирования персонала.

Так же при анализе системы управления персоналом рассматривается такой вопрос как система мотивации персонала.

В качестве системы мотивации в ТС «Монетка» используются «премии – призы». Отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер. Использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода.

Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. В противном случае премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.

Повышение квалификации кадров. В ТС «Монетка» процесс повышения квалификации проходит вне рабочего места, что является эффективным, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Методы профессиональной подготовки вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения решению проблем, принятию решений, согласованному поведению.

Преимущество:

* занятие проводятся опытными экспертами;
* работники получают заряд свежих идей и информации;
* повышение самооценки;
* повышение квалификации и профессиональной компетентности;
* расширение карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации.

Недостатки:

* курсы могут быть оторванными от практики вашего бизнеса, и перенасыщены теорией;
* работники могут быть не настроены проходить обучение в свое свободное время;
* стоят дорого.

Далее проведем анализ эффективности работы кадровой службы.

Для оценки эффективности деятельности кадровой службы в ТС «Монетка» можно использовать тест оценки по А.П. Егоршину [7] «потенциал службы управления персоналом» (Таблица 7).

Таблица 7 – Оценка Эффективности деятельности кадровой службы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Критерии оценки | Фактическое значение | Балл | Проектное значение | Балл |
| 1 | Функции СУП | Занимается только оформлением приема, перемещением, увольнения, оформлением трудовых договоров | 1 | Занимается оформлением приема, перемещения, увольнения, личным учетом и обучением, также аттестацией и выполняет также еще и др. функции | 5 |
| 2 | Система приема на работу | Осуществляется благодаря подробным публикациям с перечнем требований | 5 | Осуществляется благодаря подробным публикациям с перечнем требований | 5 |
| 3 | Комплектование подразделений | Существуют социально – психологические методы, но не применяются | 5 | Использование методов, обеспечивающих психологическую совместимость работников и нормальный психологический | 10 |
| 4 | Контрактная система | Используется только для отдельных работников в самом общем виде | 2 | Используется для отдельных работников в общем виде | 2 |
|  | Должностные инструкции | Существует для многих работников в общем виде | 4 | Существует для многих работников в общем виде | 4 |
| 6 | Обучение персонала | Отдельных работников посылают на курсы повышения квалификации | 4 | Единая система текущего обучения, включающая внутреннюю, внешнюю и самостоятельную учебу | 8 |
| 7 | Должностные продвижения | Зависит от руководителя, который объективно оценивают, проявляя волевые решения | 4 | На конкурсной основе по объективным критериям | 7 |
| 8 | Аттестация | Проводится для большинства категорий персонала, но чисто формально | 3 | Проводится по нескольким методикам, обеспечивающим объективность, строго регулярно – каждые три-пять лет | 6 |
| 9 | Увольнение | Руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию работников | 1 | Руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желаниюработников | 1 |
| 10 | Политика сокращения штатов | Увольняющихся работников заранее предупреждают об этом | 1 | Увольняющихся работников заранее предупреждают об этом | 1 |
| 11 |  | Итого | 28 | Итого | 49 |

Из таблицы 7 видно, что кадровая служба в ТС «Монетка» в целом работает достаточно эффективно, но существуют некоторые недостатки: функции отдела кадров в данном предприятии ограничены, методы по комплектование подразделений не применяются, нет четкой системы аттестации персонала.

Основной задачей по комплектованию подразделений является оценка правильности состава подобранных специалистов, соответствие установленным нормам соотношения разных категорий работников. Которая позволяет правильно организовать их труд, полностью использовать квалификацию работника, что создает хороший психологический климат и обеспечивает экономичность системы управления.

Аттестация проводится для большинства категорий персонала, но чисто формально основными факторами оценки являются:

* профессиональные знания, опыт, навыки;
* деловые и организаторские качества (собранность, исполнительность, дисциплинированность, творческий подход к делу).

При этом люди аттестуются только с точки зрения содержания работы. Личность человека как таковая оценке не подлежит, иными словами, нельзя делать выводы, «хорошим» он является в целом или «плохим».

Проведя анализ управления персоналом, и оценив работу кадровой службы можно сделать вывод, что в работе службы управления персоналом есть недостатки:

* функции отдела кадров в данном предприятии ограничены (прием на работу, перемещение, увольнение, оформление трудовых договоров);
* не разработана система аттестации персонала;
* на предприятие существует текучесть кадров.

**2.3 Разработка путей и способов совершенствования работы службы управления персоналом**

Для совершенствования работы кадровой службы необходимо:

* ввести дополнительные функции по созданию кадрового резерва, оценки трудовой деятельности кадрового работника, системе адаптации персонала;
* создать систему аттестации персонала;
* управлять текучестью кадров.

Далее рассмотрим мероприятия по совершенствованию более подробно.

Создание кадрового резерва более экономично и эффективно, нежели набирать людей со стороны. Кадровый резерв – это группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей.

Создание резерва кадров позволяет решить сразу несколько задач: прежде всего – заполнить вакансии квалифицированными специалистами, уже обладающими уникальными знаниями, необходимыми для успешной работы. К тому же период адаптации данного сотрудника значительно короче или вообще отсутствует риск, что он не приживется и не справится, значительно меньше, чем у вновь принятого работника.

Замещение должностей внутренними кандидатами имеет следующие достоинства: сокращается время адаптации нового работника в должности, снижаются расходы на подбор специалистов, сокращаются потери квалифицированных сотрудников компании, вызванные отсутствием профессионального карьерного роста. Кроме того, наличие подготовленных резервистов позволяет компании построить систему инвестиций в развитие персонала, повышающую нематериальную мотивацию специалистов и способствует их удержанию в компании.

Возможность перемещения по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым.

Этапы создания резервов кадров:

1. Установление потребности компании в кадрах, определить какими качествами и практическим опытом должны обладать резервисты.
2. Оценка сотрудников компании, выяснение, насколько каждый соответствует той или иной позиции.
3. Развития профессиональных навыков и знаний резервистов, считается самым важным и трудным. Оптимальный вариант – организация программы корпоративного образования, которая может включать тренинги и семинары, конференции и стажировки. Для каждого сотрудника создается индивидуальный план, учитывающий уровень его подготовки, деловые качества и должность, на которую его готовят.
4. Обкатка резервистов. От теории они переходят к практике, приобретая опыт работы. Они должны уметь справляться с задачами «резервируемого» в течение продолжительного времени и выполнять весь комплекс работ, предусмотренный должностными инструкциями.

Для того чтобы нахождение сотрудников в кадровом резерве не стало деструктивным, в работе со специалистами учитывается фактор времени.

Следующая функция, которую следует включить – оценка трудовой деятельности каждого работника.

Определение степени эффективности труда имеет своей главной целью: улучшить результативность работы персонала, помогая ему реализовать и полностью использовать его потенциал; снабжать работников и руководителей информацией, необходимой для принятия решений, связанных с работой. В этом заключается основная цель оценки результатов деятельности персонала, которую можно разделить на три группы функций: административную, информационную и мотивационную.

Административные функции: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Каждая организация должна осуществлять оценку труда своего персонала для принятия административных решений. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и служащим, удовлетворяя их стремление к успеху, достижениям и самоуважению.

Информационные функции. Оценка результатов деятельности нужна для информирования людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает не только о том, достаточно ли хорошо он работает, но и каковы его сильные или слабые стороны и в каком направлении он может совершенствоваться.

Мотивационные функции связаны с тем, что, определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности.

Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны и действуют как система. Информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Оценку деятельности персонала производят по двум направлениям:

* учет результатов труда (прямая оценка);
* анализ деловых и личных качеств работника, влияющих на эти результаты (косвенная оценка).

Прямые виды оценок требуют, чтобы руководитель и подчиненный вместе определили согласованные конкретные цели, которые впоследствии будут использованы в качестве стандарта для будущих оценок.

Косвенные оценки сфокусированы на таких чертах характера работника, как инициатива, способность срабатываться с коллективом, надежность, отношение к людям. Для того, чтобы процедура оценки результатов труда была эффективной, она должна:

* установить «стандарты» результативности труда для каждого рабочего места;
* установить процедуру оценки результативности труда (кто проводит оценку, критерии и методы оценки);
* обсудить результаты оценки с работником;
* принять решение и задокументировать оценку.

Следующая функция – это профессиональная адаптация работников. Она заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляя наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияние профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Этапы адаптации можно разделить на четыре этапа:

1. Оценка уровня подготовленности новичка необходимого для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Адаптация должна предполагать знакомство с производственными особенностями организации, персоналом, правилами поведения.
2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.
3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и значимой степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами.
4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе.

Управление процессом адаптации – это «активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптации в области организации технологии процесса адаптации являются:

* организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
* проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
* интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
* использование метода постепенного усложнения выполнения новичком заданий;
* выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом.

Так же для эффективной работы кадровой службы необходимо ввести «Круговую аттестацию» персонала.

Основные преимущества:

* простота организации и исполнения;
* практически не отвлекает персонал от работы;
* не требует формирования аттестационных комиссий;
* охватывает все основные аспекты жизнедеятельности коллектива;
* не только измеряет качества сотрудников, но и заметно влияет на их развитие.

Суть «круговой» аттестации заключается в том, что сотрудника оценивает по определенным компетенциям – критериям его окружение (эксперты): руководитель, коллеги по работе, подчиненные.

Такая схема предполагает тройную обратную связь: сверху вниз – от непосредственного руководителя, по горизонтали – от коллег и снизу вверх – от подчиненных. При таком подходе оценка получается многосторонней, наиболее полной и объективной.

При подготовке к аттестации очень важен качественный подбор критериев оценки (перечень того, что должен уметь сотрудник, чтобы исполнять свои должностные обязанности).

Базовые критерии оценки (компетенции) специалиста, как правило, охватывают важнейшие сферы:

* знания (общие и специальные);
* навыки выполнения работ;
* способности к освоению новых видов деятельности (технологий, рынков, клиентов);
* личностные качества и особенности поведения.

С течением времени критерии могут незначительно меняться, при необходимости – замещаться другими: нужно стремиться к тому, чтобы в конечном итоге все они соответствовали специфике деятельности и требованиям компании.

Важнейший фактор высокой объективности аттестации – анонимность оценок и конфиденциальность результатов, что достигается путем анкетирования. После компьютерной обработки всех анкет итоги аттестации с развернутыми оценками, интегральными характеристиками, рейтингом в запечатанном виде вручаются сотруднику. Кроме него доступ к аттестационным листам имеет только его непосредственный руководитель. Это позволяет оценивать качества друг друга, не опасаясь репрессий и негативного отношения со стороны аттестуемого.

Организации ее подготовки и проведения:

1. В число аттестуемых рекомендуется включать только тех, кто проработал в компании не меньше 5- 6 месяцев. Такой срок необходим для того, чтобы работник смог объективно оценить своих коллег и чтобы его смогли оценить другие.
2. В одной группе должно быть не более 20 – 25 чел.: в таком коллективе все достаточно близко контактируют и имеют представление о работе друг друга. Кроме того, снижается риск получить много «пустых» или случайных оценок.
3. В группу экспертов для полной и объективной оценки должно входить не менее 6 – 7 чел. (линейный и / или функциональный руководители, коллеги и подчиненные – минимум по 2 -3 чел.).
4. Накануне аттестации все сотрудники должны быть ознакомлены с правилами ее проведения.
5. Для каждой должности выбираются 10 – 12 наиболее важных из 30 – 40 корпоративных критериев оценки, например (опыт работы; профессиональные знания; деловые отношения с руководителем, коллегами, подчиненными; трудовая дисциплина; самостоятельность в работе; интенсивность труда).

Результаты проведения первой аттестации не рекомендуется сразу же увязывать с административными решениями – кадровыми перемещениями, изменениями в оплате труда.

1. Проведение повторной аттестации лучше планировать не ранее чем через полгода – год, поскольку сотруднику нужно время, чтобы поработать над своими недостатками.
2. Целесообразно провести пробную аттестацию в одном типичном подразделении.

Для автоматизации сбора и статистической обработки данных применяются различные программные продукты, разработанные специально для проведения аттестации. Они позволяют хранить базы данных и использовать их на любом этапе процесса оценки, производить автоматические расчеты и формировать аналитические отчеты.

Хорошо разработанная и чётко организованная процедура аттестации персонала позволяет не только провести оценку кадрового потенциала предприятия, но и даёт возможность каждому аттестуемому сотруднику взглянуть на себя новым взглядом, самому лучше оценить имеющийся у него потенциал, понять, что ему надо улучшить, составить или скорректировать план своего дальнейшего профессионального развития. Аттестация сотрудников может быть построена так, чтобы приносить обоюдную пользу обеим сторонам – как организации, проводящей аттестацию, так и её работникам.

Работникам кадровой службы необходимо следить за текучестью кадров организации.

Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий:

1. Определение уровня текучести кадров.
2. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров:
	* потери рабочего времени – временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника;
	* потери, вызванные проведением процедуры увольнения выплаты выходных пособий увольняющимся работникам;
	* потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место;
	* затраты на обучение принятого на работу сотрудника;
	* затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально – психологическим климатом.
3. Определение причин текучести кадров: низкая зарплата, отсутствие перспектив роста, не сложившиеся отношения с руководителем, неудобный график работы, неудобное расположение работы, другие причины.
4. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

* технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);
* организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников);
* социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).
1. Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. Наконец, при разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести.

С причинами текучести персонала необходимо работать, их можно устранить или снизить их влияние:

1. Несправедливая структура оплаты труда:
* пересмотреть структуру заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок;
* если происходят значительные колебания в оплате в результате системы премий или системы участия в прибылях, проверьте эти системы и пересмотреть их.
1. Плохие условия труда:
* разработать меры по улучшению условий труда: более гибкий график работы, новая мебель или перестановка мебели, добавление кулеров или освещения;
* провести исследования удовлетворенности своей работой и условиями работы сотрудников.
1. Деспотичное или неприятное руководство:
* каждый руководитель, особенно руководитель среднего звена должен быть тщательно подобран на эту должность, должны быть оценены его потенциалы и возможности. Они должны постоянно совершенствоваться в управлении путем обучения и повышения квалификации;
* проверьте, действует ли на предприятии четкая кадровая политика. Возможно, ее необходимо пересмотреть или усовершенствовать.
1. Работа, в которой нет особой нужды:
* возможно, сотрудники не ощущают нужным и необходимым своей работы в массе всего предприятия. Попробовать сделать их работу более привлекательной, путем повышения ответственности, расширения сферы деятельности или сокращения ненужной, монотонной работы на данной должности;
* проведите исследование мотивации сотрудников в связи, с чем можно понять чего они хотят от предприятия, и какими методами надо повышать их эффективность труда.
1. Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.

Для эффективной системы отбора и оценки необходимо иметь: должностные инструкции, положения о структурных единицах, четкие критерии отбора и оценки кандидатов, надежные методы оценки кандидатов, квалифицированных специалистов по отбору и оценке. Необходимо проверить наличие этих параметров, если что-либо отсутствует, срочно принять адекватные меры, начиная от найма специалиста по персоналу, заканчивая разработкой и утверждением документов.

1. Неадекватные меры по введению в должность.

По кадровой статистике самый большой процент ухода происходит в первые три месяца работы сотрудника, т. к. никто не вводит его в должность, не адаптирует к новой работе, к новой культуре компании. Особенно заострить внимание на адаптации менеджеров среднего звена и редких специалистов высокой квалификации.

Проанализировав организационно – хозяйственную деятельность и управления персоналом в организации можно сделать такие выводы:

1. В целом предприятие является развивающимся. С каждым годом ассортимент продаваемых товаров растёт, проводит активную рекламную деятельность. Также планируется открытие новых магазинов. Предприятие является платёжеспособным, с каждым годом увеличивая свои возможности.
2. В работе службы управления персоналом есть недостатки:
* функции отдела кадров в данном предприятии ограничены (прием на работу, перемещение, увольнение, оформление трудовых договоров);
* не разработана система аттестации персонала;
* на предприятие существует текучесть кадров.

Для эффективной деятельности кадровой службы необходимо ввести дополнительные функции по созданию резерва персонала, оценки трудовой деятельности каждого работника, включить адаптацию работников. Так же ввести систему «Круговую» систему аттестации персонала, которая предполагает тройную обратную связь: сверху вниз – от непосредственного руководителя, по горизонтали – от коллег и снизу вверх – от подчиненных. При таком подходе оценка получается многосторонней, наиболее полной и объективной. Управлять текучестью кадров, так как она отрицательно сказывается на работе предприятия.

**Заключение**

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были изучены теоретические аспекты службы управления персоналом, проанализирована деятельность предприятия, разработаны мероприятия по устранению недостатков в работе кадровой службы.

Сегодня персонал рассматривается как основной ресурс организации, в значительной степени определяющий успех всей ее деятельности и представляет собой один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять, создавать оптимальные условия для его развития, вкладывать в это необходимые средства.

Для того чтобы правильно управлять деятельностью работников предприятия вводится система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами в организации. Которая, включает 6 подсистем: кадровую политику, подбор персонала, оценку персонала, расстановку персонала, адаптацию и обучение персонала.

Кадровая служба выполняют обширный комплекс работ*,* связанных с кадровым составом предприятия. Они выполняет множество функций, связанных с анализом содержания труда на предприятии, подбором и адаптацией персонала, стимулированием развития работников, их обучением и урегулированием конфликтных ситуаций в коллективе организации.

Структура кадровой службы 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.

Для эффективного функционирование такой службы необходимо проводить исследование, так как результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах управления персоналом. А для того чтобы провести оценку и сделать правильные выводы необходимо четкое управление этим сложным процессом.

Проведя анализ организационно – хозяйственной деятельности и оценки кадровой службы ТС «Монетка» можно сделать вывод, что в целом предприятие является развивающимся. С каждым годом ассортимент продаваемых товаров растёт, предприятие проводит активную рекламную деятельность. Также планируется открытие новых магазинов. Предприятие является платёжеспособным, с каждым годом увеличивая свои возможности. Но в работе службы управления персоналом есть недостатки:

* функции отдела кадров в данном предприятии ограничены (прием на работу, перемещение, увольнение, оформление трудовых договоров);
* не разработана система аттестации персонала;
* на предприятие существует текучесть кадров.

**Устранение недостатков возможно при осуществлении ряда мероприятий, направленных на совершенствование работы кадровой службы.**

Для совершенствования работы кадровой службы необходимо ввести дополнительные функции по созданию кадрового резерва, оценки трудовой деятельности каждого работника, системе адаптации персонала.

Создание резерва кадров позволяет решить сразу несколько задач: прежде всего – заполнить вакансии квалифицированными специалистами, уже обладающими уникальными знаниями, необходимыми для успешной работы. К тому же период адаптации данного сотрудника значительно короче или вообще отсутствует риск, что он не приживется и не справится, значительно меньше, чем у вновь принятого работника.

Главной целью оценки трудовой деятельности работника – улучшить результативность работы персонала, помогая ему реализовать и полностью использовать его потенциал; снабжать работников и руководителей информацией, необходимой для принятия решений, связанных с работой.

Системы адаптации служит основном для снижения издержек организации за счет следующих факторов:

* ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность;
* сокращение уровня текучести кадров.

Так же для эффективной работы кадровой службы необходимо ввести «Круговую» систему аттестации персонала Суть такой аттестации заключается в том, что сотрудника оценивает по определенным компетенциям – критериям его окружение (эксперты): руководитель, коллеги по работе, подчиненные.

Такая схема предполагает тройную обратную связь: сверху вниз – от непосредственного руководителя, по горизонтали – от коллег и снизу вверх – от подчиненных. При таком подходе оценка получается многосторонней, наиболее полной и объективной.

Управление текучестью кадров необходимо, так как она сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

Система управления персоналом является непременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т. к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.

Для эффективного функционирования система управления персоналом должна быть построена на научно-обоснованных принципах, должна использовать оптимальные методы и технологии, соответствующие принципам, лежащим в ее основе, а также не противоречить общей концепции развития организации.

А так же необходимо проводить оценку, которая 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.

**Список использованных источников**

1 Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. 2007. – 342 с.

2 Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. – СП Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2005. -230 с.

3 Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. – М.: МИУ, 2006. – 425 с.

4 Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. – М.: Дело, 2003. – 296 с.

5 Кибанов А.Я, Управление персоналом организации – М.: ИНФА, 2005. – 638 с.

6 Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. – М.: ГАУ, 2003. – 534 с.

7 Егоршин А.П. управление персоналом: учебник для вузов. - 3-е изд. – Н. Новгород НИМБ, 2001. – 720 с.

8 Лагина, Шакирова Организация работы с кадрами и её совершенствовании. – М.: ВНИИЭгазпром, 2007. – 276 с.

9 Маркс К. Капитал.Т.1 // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2‑е изд. Т.23, 1948. – 336 с.

10 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.-Новосибирск, 2006. – 235 с.

11 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2006. – 234 с.

12 Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М. – М.: Высшая школа, 2006. – 235 с.

13 Основы управления персоналом. Под ред. Розарёновой Т.В. – М.:ГАСБУ, 2006. – 345 с.

14 Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 2006. – 355 с.

15 Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – М.: Зевс, 2007. – 456 с.

16 Система работы с кадрами управления. Под ред. Шаховой В.А. – М.: Мысль, 2004. -256 с.

17 Система управления персоналом на предприятии. – М.: Всероссийский центр производительности, 2003. – 235 с.

18 Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2006. – 344 с.

19 Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 2006. – 356 с.

20 Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: «Питер», 2006. – 254 с.

21 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело ЛТД, 2005. – 425 с.