**Министерство образования РФ**

**Ростовский Государственный Университет**

**Федеральная программа подготовки управленческих кадров для организаций и предприятий народного хозяйства РФ**

**ВЫПУСКНАЯ РАБОТА**

**Тема: «Разработка системы управления персоналом предприятия”**

**(на примере ЗАО «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_»)**

**Слушатель Федеральной программы:**

**Романовская А.Е.**

**Научный руководитель: к.э.н.,**

**ст. преподаватель кафедры**

**экономики и менеджмента РГУ**

**г. Ростов-на-Дону 2008г.**

**ВВЕДЕНИЕ.**

**Актуальность исследования.** Реалии современной рыночной системы хозяйствования выдвинули ряд важнейших задач, где одно из особых мест занимает комплекс мер по развитию и совершенствованию управления организациями, как вновь создаваемыми, так и действующими на протяжении достаточно длительного периода времени.

В настоящих экономических условиях, когда старая система управления экономикой разрушена, а новая создаётся и развивается, требуется немало времени и усилий для трансформации систем управления предприятиями в соответствии с потребностями внешней среды и внутреннего организационного потенциала. Параллельно с процессом образования новых структур управления идет процесс осознания новой роли персонала в обеспечении эффективной работы предприятия. В настоящее время приоритетом пользуются такие мероприятия, как: повышение степени вовлечения персонала в процесс разработки и принятия управленческих решений, подготовка и повышение квалификации работников, совершенствование систем оценки персонала.

Кажется повсеместно признанным фактом , что эффективность бизнеса в значительной мере зависит от человеческих ресурсов – навыков, умений, знаний персонала.

Понимая это, сегодня многие предприниматели в различных секторах рынка инвестируют немалые средства в человеческие ресурсы: отбор, оценку, обучение, стимулирование труда и мотивацию сотрудников.

Подобные задачи возможно решать, либо имея в организации высококвалифицированных специалистов по организационному развитию, по управлению персоналом, психологов, консультантов (что может оказаться дорого и сложно) либо обратившись в агенство , профессионально занимающееся рекрутингом и консалтингом.

В настоящее время приоритетеом пользуются такие мероприятия, как : повышение степени вовлечения персонала в процесс разработки и принятия управленческих решений, подготовка и повышение квалификации работников, совершенствование систем оценки персонала.

Несмотря на это, реальность демонстрирует, что не все современные предприятия эффективно используют потенциал своих работников, так как применяемые методы управления персоналом не обеспечивают требуемых организацией качества, инновационности, комплексности и не удовлетворяют самих работников. В настоящее время система управления практически всех отечественных предприятий имеет ярко выраженную функциональную направленность . В основе подобной организации управления лежит принцип разделения и специализации труда , описанный Адамом Смитом в его работе «Достояние народа». Тот же подход регламентирован в отечественном государственном стандарте управления предприятием. В нем присутствуют целевые подсистемы, через которые осуществляется сквозное управление определенными процессами.

Рынок труда развивается динамично, реагируя на изменения экономической ситуации и иных факторов окружающей действительности. Определенные специальности становятся менее востребованными, другие же – напротив.

Многие традиционные специальности сейчас немыслимы без навыков и умений , которые несколько лет назад не требовались.

В новых условиях хозяйствования управление персоналом представляет собой процесс воздействия организации на ее сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение определенных целей. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личность работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации, что определяет несомненную актуальность проводимого дипломного исследования.

Стратегия функционирования и развития любого предприятия немыслима без обращения к персоналу . Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет . До недавнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике практически отсутствовало. Большую часть работы по управлению кадрами выполняли линейные руководители, так было и на нашем предприятии, но сейчас руководство явно осознало необходимость создания службы по управлению персоналом организации с целью навести порядок в структуре предприятия, в целях привлечения высокопрофессиональных работников, с целью создать и поддерживать благоприятную психологическую обстановку в коллективе, что , как следствие, увеличит производительность труда.

Любая организация создается для выполнения каких-либо целей и нуждается в управлении, а от того насколько эффективно ей управляют и зависит достижение поставленных задач. Найти правильные методы налаживания связей между задачами, целями организации и людьми, которые их выполняют должен руководитель.

Учитывая, что управление персоналом включает в себя несколько этапов:

1. Планирование трудовых ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание кадрового резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного входе набора.
4. Определение заработной платы и льгот: разработка системы материального стимулирования в целях привлечения, найма и сохранения работников.
5. Психодиагностика на предприятии: урегулирование конфликтных ситуаций, предупреждение их.
6. Адаптация новых сотрудников: введение принятых на работу в организацию, в коллектив, развитие у сотрудника понимания того, что ожидает от него новый работодатель и какой труд в организации получает заслуженную оценку.
7. Обучение : разработка программ для обучения трудовым навыкам требуемых для наиболее эффективного выполнения работы.
8. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
9. Кадровые перестановки на предприятии: переводы, увольнение, сокращение и т.п. Разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
10. Подготовка руководящего состава, управление карьерой сотрудников: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

В настоящем дипломном проекте мы разработаем и рассмотрим систему управления персоналом в организации ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_” – при правильно построенной системе управления персоналом формируется высокопрофессиональная команда единомышленников с высокой производительность труда, а именно такую цель ставит перед собой предприятие при подборе персонала. Также рассмотрим проблемы с которыми сталкиваются специалисты отдела персонала в сфере подбора персонала и принципы разработки системы мотивации в организации.

**Степень разработанности.** В настоящее время наблюдается большой интерес к управлению персоналом со стороны практиков, а также со стороны ученых, разрабатывающих различные области данной науки. Различным аспектам управления персоналом, кадровому менеджменту, как одному из направлений современного управления, нацеленного на развитие и эффективное использование потенциала организации, посвятили свои работы такие специалисты , как Герасимов Б.Н., Евенко Л.И., Кибанов А.Я., Мордовин Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Травин В.В., Шекшня С.В., Яхонтова Е.С., Якокка Л.Е. и др.

Тем не менее, в настоящее время еще не выработано единого подхода в отношении управлении персоналом и управления кадрами. Круг рассматриваемых при этом вопросов представляется определенным множеством (нормирование, мотивация, организация труда, оплата труда и др.) и каждый автор формирует из него свое понимание системы управления персоналом.

В следствие того, что собственникам бизнеса стало понятно, что есть главное в управлении предприятием, а это именно – персонал (высокопрофессиональный, высококвалифицированный) намечен план мероприятий по созданию эффективной службы управления на предприятии, определены функции , которые должна выполнять служба по управлению персоналом:

* четкое понимание и реализация стратегических и тактических целей своей фирмы ;
* прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия упреждающих мер;
* анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;
* мотивация персонала;
* оценка и обучение персонала;
* содействие в адаптации работников к нововведениям;
* создание социально-комфортных условий в коллективе;
* решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др;
* традиционная кадровая работа (кадровое делопроизводство);
* введение современных методик работы с персоналом

Система управления в ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_” разрабатывается с учетом современных методов управления персоналом. Разрабатываются локальные нормативные акты : положения о персональном учете, положение о подборе персонала, положение о службе управления персоналом и т.п. Разрабатывается новая система мотивации работников.

**Цель** данной выпускной работы: на основе современных направлений в управлении персоналом организаций разработать предложения по разработке и внедрению системы управления персоналом на предприятии ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_”.

Исходя из поставленной цели, данная работа должна решить следующие **задачи:**

* дать характеристику теоретическим и практическим подходам к построению системы управления персоналом в организации;
* проанализировать эффективность управления персоналом в ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_”;
* разработать предложения и рекомендации по формированию системы управления персоналом ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_”;
* разработать систему мотивации на предприятии ЗАО «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_».

**Объектом исследования** является Закрытое Акционерное Общество “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_”.

**Предметом исследования** является система управления персоналом Закрытого Акционерного Общества “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_”.

**Теоретико-методологической основой** исследования послужили фундаментальные положения кадрового менеджмента, представленные в научной и учебной литературе, исследования отечественных и зарубежных ученых, посвященные управлению кадрами, законодательные акты РФ. При разработке проблемы на основе системного подхода использованы методы экономического, логического, сравнительного и статистического анализа.

**Эмпирическая база исследования** формировалась на основе специализированных ежегодников по управлению кадрами в организациях, статистических сборников, материалов, монографических исследований отечественных и зарубежных авторов, публикаций в периодической печати, проведенных автором исследований, а также данных внутренней управленческой отчетности Закрытого Акционерного Общества “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_” за последние три года.

**Структура работы** работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе рассматриваются основные теоретические аспекты управления персоналом современной организации, а также анализируется специфика кадрового менеджмента в организации. Вторая глава посвящена анализу Закрытого Акционерного Общества “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_”, как объекта исследования. В третьей главе представлены предложения по разработке и формированию системы управления персоналом , рассматриваемой организации, включая ряд рекомендаций по наиболее эффективному подбору персонала и развитию материального и нематериального стимулирования сотрудников.

Работа включает в себя \_\_\_\_\_\_\_\_ рисунков и \_\_\_\_\_\_\_\_\_ таблицу, список использованных источников литературы содержит \_\_\_\_\_\_ наименований.

Глава 1. **ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ**

**СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.**

* 1. **Система управления персоналом на предприятии.**

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции.

Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую, или личностно-культурную. Другие в управлении производством (предприятием) выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Управление деятельностью складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы , контроля за выполнением заданий. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение , информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

Вопросы управления персоналом приобретают сегодня первоочередное значение по ряду причин, реформирование экономики требует изменения механизмов хозяйствования, структуры управления. При прочих равных условиях качественные характеристики персонала организаций (согласно ст. 48 Гражданского Кодекса вступившего в силу с 01.01.1995г. , «организация» - это наиболее универсальное определение всех видов юридических лиц) - квалификация, производительность труда , рациональная структура и количество работников, их психологическая совместимость , здоровье, сплоченность в единую команду – все чаще становятся решающими, определяют эффективность производства, а значит перспективы существования и развития организации.

Все это требует изменения приоритетов в работе, разработки оптимального, принципиально нового механизма и структуры управления персоналом.

Управление персоналом – это комплексная , функциональная стратегия, охватывающая деятельность нескольких служб (или специалистов) организации. Этот процесс базируется , с одной стороны , на принципах и методах административного управления , а с другой стороны, на концепции всестороннего развития работников. Каждая организация формирует свой механизм управления персоналом с учетом специфики , особенностей объемов производства, численности, уровня корпоративной культуры , ищет новые (или модифицированные) технологии управления и развития персонала.(2, стр. 10-11).

Существует два пути формирования механизма управления персоналом: первый – это распределение функций в рамках прошлой линейной структуры ; второй – создание единой службы. Недостаток первого варианта - низкая эффективность коммуникаций руководителей и специалистов различных малых служб, работающих с человеком. Их руководители по статусу незаметны и регулярного доступа к генеральному директору не имеют . Во втором случае - достигается сбалансированное взаимодействие в рамках одного звена (директора по персоналу), имеющего высокий административный статус.

До недавнего времени в организации функции управления персоналом , как правило, выполняли ряд структурных подразделений , это:

- планово-экономический отдел, планирующий увеличение или сокращение численности персонала, темпы роста производительности труда и общего фонда заработной платы;

- отдел профессионального обучения, организующий подготовку и переподготовку, повышение квалификации работников;

- отдел труда и заработной (ОТИЗ), осуществляющий нормирование труда, анализ его производительности, установление разрядов, организацию заработной платы, определение режимов труда и отдыха ;

- отдел кадров, осуществляющий прием и увольнение, анализ движения кадров, поддержание трудовой дисциплины;

- отдел охраны труда , осуществляющий меры по предотвращению травматизма и профессиональной заболеваемости, обучающий персонал нормам и правилам охраны труда, контролирующий их соблюдение;

- производственно-технический отдел, проектирующий производственные процессы, их механизацию и автоматизацию.

Но в таком случае ни одно подразделение не несет ответственность за общую политику организации в управлении персоналом, все они в оперативном режиме подчиняются разным должностным лицам и в силу этого «консервируют» недостатки в своей работе .

В сложившейся ситуации основным препятствием к созданию единой службы управления персоналом, как правило, является сопротивление управленческого персонала из-за боязни потерять привычные сферы влияния (между заместителями генерального директора, главными специалистами), их слабая подготовленность к каким-либо изменениям.

Появление концепции управления человеком (персоналом) обусловлено изменениями условий рыночной среды в числе которых, во-первых, рост потребностей организаций к быстрой и оперативной концепции интеллектуального потенциала на «правильных» направлениях, во- вторых, смена роли управленческого персонала всех уровней (высшего, среднего, младшего звена), а так же роли рядовых работников в системе взаимоотношений «работник-работодатель». (14, стр. 18-19)

Эти требования означают на практике необходимость наличия высококвалифицированного персонала, имеющего не только профессиональную, но и специальную психологическую подготовку. Так как творческий процесс возможен только в условиях высокой мотивации к труду у работающего. Формирование такой мотивации возможно лишь при заинтересованности работником в результатах своего труда и ориентирован на труд во благо организации. Хотя начало XXI века характеризуется все еще не стабильным состоянием отечественной экономики, рыночные позиции достаточно прочны. Перед исследователями в сфере наук о труде и персонале возникли новые проблемы, требующие своего осмысления. Наличие реального рынка труда, и как следствие возникновение новых отношений между работником и работодателем, различия в оплате труда по отраслям и регионам, маркетинг персонала, конкурсный отбор, обработка новой для кадровых служб информации в форме резюме, появление новых форм работы с претендентами на вакантные рабочие места (собеседование).

Насущной задачей менеджмента в современной экономике является обеспечение эффективной деятельности организации и стабильное достижение положительных результатов. Соответственно менеджер – это специалист по управлению, разрабатывающий планы, определяющий управление персоналом, разрабатывающий рабочие процедуры ко всем стадиям управленческого цикла и осуществляющий контроль.

В настоящее время возникла необходимость определения требований к управленческому персоналу организаций, к специалистам, специализирующимся в управленческой деятельности.

Организация (предприятие) представляет собой систему сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общей цели. Это именно система координируемых деятельностей, поскольку люди могут смениться, но институированная система ролей, организации сохранится. Группы людей, созданные по воле руководства, для достижения целей организации, называются формальными. Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается неформальной группой (организацией)

Без управления - организации не существует. Основные управленческие функции: циклически повторяющиеся процессы, гарантирующие достижение системы целей, эффективное функционирование, сохранение и развитие организации (рис.1).

Рисунок 1 - Управленческие функции в управленческом цикле

Планирование

Контроль

Организация

управления

Мотивация,

регулирование

Ни одна организация не сможет сформироваться и существовать далее, если не будет определена ее цель – то, ради чего организация существует. Определение цели может быть дано двояким образом – для внешних наблюдателей, участников и ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования.

От целей компании формируются и задачи и показатели службы персонала.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-цели | Бизнес -индикаторы | Задачи управления персоналом | Показатели управления персоналом |
| Увеличение произоди-тельности | 1. Отношение реальной производительности труда к нормативной.  2. Выполнение ключевых показателей эффективности.  3. Выработка на одного работающего. | 1. Стимулировать достижение нормативной производительности.  2. Повысить эффективность использования рабочего времени.  3. Разработать и внедрить для руководителей ключевых подразделений (процессов) систему ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) или действенный способ достижения стратегических целей и задач, позволяющий сделать систему управления персоналом прозрачной.  4. Добиться эффективности системы KPI.  5. Стимулировать выполнение KPI. | 1. Отношение реальной производительности труда к нормативной.  2. Процент работников , оплата труда которых зависит от производительности (личной или подразделения).  3. Процент ключевых руководителей и подразделений , имеющих KPI.  4. Соотношение роста производительности работника (подразделения ) и роста ФЗП.  5. Процент компенсационного пакета работника, зависящий от выполнения KPI.  6. Процент потерь рабочего времени. |

Под **персоналом** понимают совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация . Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты. **Персонал** – это стратегический фактор, который определяет будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют организации жить. Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость организации.

Под структурой организации понимается ее архитектоника, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости, гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами. Выделяют три основных типа организационных структур:

- линейная; - функциональная; - адаптивная.

Для управления персоналом важно учитывать, что тип используемой технологии задает важные параметры, выделяющих особенности самих исполнителей, что косвенно влияет на отбор людей, обладающих особыми психическими свойствами и характерологическими особенностями.

Можно сказать, что современный менеджмент не только наука и практика управления, но и искусство управления людьми. Каждый человек индивидуален. К каждому нужен особый подход, чтобы работник раскрыл свой потенциал.

В задачи менеджера входит разработка концепции управления трудовым коллективом.

В современных условиях , служба управления персоналом является одним из основных структурных подразделений организации.(14, стр. 22-23)

Сущность управления персоналом заключается в том, что работники, отвечающие требованиям организации, рассматриваются как стратегический ресурс, который необходимо привлечь, рационально разместить , мотивировать его деятельность , развивать , чтобы достичь стратегических целей организации.

Должность руководителя службы управления персоналом (директора по персоналу) относится к высшему уровню управления организации. В управлении персоналом принимают участие все линейные руководители.

Численность службы по управлению персоналом определяется руководством самостоятельно, исходя из сложившейся ситуации.

Требования к квалификации работников службы: высшее профессиональное образование (юридическое, социологическое, психологическое, техническое, экономическое, либо специальное – «Управление персоналом») , для руководителя дополнительно- опыт работы по организации управления персоналом на инженерно-технических должностях и руководящих должностях не менее 5 лет.

Работники службы управления персоналом, в зависимости от направления деятельности, должны знать: экономику, социологию, психологию труда; законодательные и нормативно-правовые акты, методические материалы, касающиеся вопросов труда и социального развития; передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере управления персоналом , конъюнктуру рынка рабочей силы, образовательных услуг, цели, стратегию развития, и бизнес-план организации, основы технологии производства, экономику и организацию производства, особенности структуры организации, методику планирования и прогнозирования потребности в персонале; методы анализа количественного и качественного состава работающих; систему стандартов по труду, трудовых и социальных нормативов; порядок разработки и заключения трудовых и коллективных договоров, правил внутреннего трудового распорядка, регулирования трудовых споров; методы оценки работников и результатов их труда; формы и системы оплаты труда; его стимулирования; правила и нормы охраны труда; формы и методы обучения и повышения квалификации работников; этику делового общения; основы делопроизводства; стандартные унифицированные формы кадровой документации; методы обработки с помощью современных средств вычислительной техники.

Система целей для управления персоналом отвечает на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации; какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого создать. Успех управления возможен, если эти группы целей непротиворечивы (рис.2).

Управление персоналом преследует цели:

- помощь фирме в достижении общих целей;

- эффективное использование мастерства и возможностей работников;

- обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными служащими;

- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной организации.

Удовлетворение социальных

потребностей работника

в условиях предприятия

Мотивация труда

Соблюдение психофизиологических

и эргономических условий труда

Обеспеченность социальной инфраструктуры

Техническая вооруженность труда

в соответствии с последними

достижениями науки и техники

Здоровый социально-психологический климат в коллективе

Правовая защищенность

Оплата труда (как минимум адекватная трудовым затратам)

Стимулирование творчества

Возможность самореализации

Поддержка стремления сделать карьеру

Возможность реализации личных целей

Нормальные условия труда

Рисунок 2 - Система целей, позволяющая реализовать социальные потребности с точки зрения персонала организации

В функциональном отношении под управлением персоналом организации подразумеваются следующие важнейшие элементы:

* Формирование кадровой политики и определение общей стратегии обеспечения организации работниками;
* Планирование потребности в персонале с учетом существующего кадрового состава;
* Поиск , привлечение, отбор и оценка персонала;
* Оформление трудовых отношений;
* Ознакомление с рабочим местом и условиями труда;
* Содействие адаптации;
* Выбор (разработка) систем оплаты труда и социальных гарантий;
* Развитие персонала;
* Управление карьерой;
* Управление затратами на персонал;
* Выявление социальной напряженности в коллективе и ее снятие, развитие отношений с представителями работников;
* Работа по созданию безопасных и комфортных условий труда и соблюдению правил техники безопасности и охраны труда.

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

Система управления персоналом включает в себя следующие основные элементы:

► группу специалистов аппарата управления;

► комплекс технических средств системы управления;

информационную базу для управления персоналом;

► комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;

► правовую базу;

► совокупность программ управления информационными процессами для персонала организации.

Качество информационного обеспечения (ИО) системы управления персоналом влияет на эффективность управленческих решений, и в конечном итоге, на достижение главной цели функционирования организации. ИО системы управления персоналом включает в себя систему кодирования информации, системы документации (унифицированные и специальные), нормативно-справочную информацию и оперативную информацию. При проектировании и разработке ИО наиболее актуальным является установление состава и структуры хранимой информации. Важным является вопрос распределения, хранения данных между машинными носителями и бумажными (в виде ручных документов – приказов, распоряжений, планов-графиков и т.п.). Современные структуры хранения данных (в памяти ЭВМ) должны быть независимы от программ, использующих эти данные. Такие структуры взаимосвязанных данных на магнитных или оптических дисках получили название баз данных (БД), поддержание данных в актуальном состоянии, извлечение и удаление проводится с помощью программных средств, называемых системами управления базами данных (СУБД).

Правовое обеспечение системы управления персоналом регулирует трудовые отношения, складывающиеся между работодателями и работниками, защищает права и законные интересы работников. Нормы трудового права, содержащиеся в законах и иных нормативных правовых актах, не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

Нормативно – методическое обеспечение системы управления персоналом включает в себя документы организационного, организационно-методического, организационно - распорядительного, нормативно-технического, технико-экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении конкретных задач.

Стратегический анализ среды, окружающей организацию

Стратегически анализ и прогноз развития организации

1. Формирование кадровой политики организации

2. Кадровое планирование

3. Разработка профессионально – квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям

4. Набор и отбор персонала

5. Определение заработной платы и льгот. Организация системы оплаты и стимулирования труда

6. Профориентация и адаптация персонала, работа с увольняющимися

7. Подбор, расстановка, продвижение персонала (деловая карьера)

8. Профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала

10. Изучение персонала и рынка труда

9. Оценка персонала и результатов его трудовой деятельности

Рисунок 3 - Управление персоналом организации

Организационная структура единой службы управления персоналом и численность каждого составляющего ее подразделения определяются ее функциями и зависят от численности работающих и этапов развития организации. В организациях с небольшой численностью персонала несколько специалистов службы управления персоналом могут выполнять все вышеуказанные функции.

Приведем наиболее полную примерную структуру службы управления персоналом организации, рассчитанную на крупную организацию (рис. 4). Ряд отделов не имеют аналогов в прежней структуре управления, задачи других несколько изменены и дополнены.

Директор по персоналу

Отдел кадрового планирования

Отдел мотивации труда

Отдел оценки и адаптации персонала

Отдел развития и продвижения персонала

Отдел кадров

Отдел трудовых отношений

Отдел охраны труда

Отдел социального обслуживания

Рисунок 4. Примерная структура службы по управлению персоналом организации.

Отдел кадрового планирования осуществляет: (14, стр. 25-28)

* формирование стратегии и принципов работы с персоналом, реализуемых в повседневной деятельности всеми руководителями структурных подразделений организации;
* разработку (впоследствии ежегодную корректировку) плана мероприятий по реализации кадровой политики;
* обеспечение руководства и исполнителей информацией, необходимой для реализации кадровой политики;
* анализ кадрового потенциала , его текущую и перспективную оценку;
* разработку долгосрочных , среднесрочных прогнозов потребности организации в персонале;
* сбор информации и анализ рынка труда;
* эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников; оптимизацию соотношения внутреннего и внешнего привлечения персонала.

Отдел оценки и адаптации персонала осуществляет:

* социально-психологическую диагностику;
* разработку критериев отбора персонала;
* разработку штатного расписания, составление должностных инструкций;
* организацию отбора и оценки персонала;
* взаимодействие с внешними структурами (службами занятости, учебными заведениями, кадровыми агентствами и пр.), обеспечивающими организацию необходимыми работниками;
* поиск и привлечение работников;
* ознакомление с рабочим местом и условиями труда;
* разработку системы адаптации молодых специалистов и рабочих на производстве, включая подготовку специальных изданий и другой информации о предприятии, проведение «Дней открытых дверей», церемоний поступления на работу;
* определение принципов , форм и сроков аттестации персонала;
* проведение аттестации работников;
* формирование кадрового резерва.

Отдел развития и продвижения персонала осуществляет:

* разработку системы (сроков, форм, технологий) профессионально-квалифицированного развития и обучения (подготовки, переподготовки, повышения квалификации) персонала;
* организацию проведения мероприятий по развитию персонала, в т.ч. руководителей;
* оценку эффективности подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников;
* развитие шефства-наставничества, организацию производственной практики студентов и учащихся;
* разработку и внедрение системы продвижения по службе.

Отдел кадров осуществляет:

* подготовку кадровых приказов;
* оформление трудовых отношений (прием, увольнение, перемещение);
* ведение личных дел;
* учет перемещений, поощрений и увольнений;
* делопроизводство системы управления персоналом.

Отдел мотивации труда осуществляет:

* разработку систем оплаты труда, видов материального и морального стимулирования работников;
* определение системы показателей труда;
* установление системы стимулов, компенсаций, льгот, обеспечение процесса участия работников в распределении прибылей;
* нормирование и тарификацию этапов трудового процесса.

Отдел трудовых отношений осуществляет:

* анализ и регулирование групповых и межличностных отношений , конфликтов;
* выявление социальной напряженности в коллективе и ее снятие;
* развитие отношений с представительными органами работников;
* участие в подготовке коллективного договора, контроль за ходом его выполнения;
* правовые услуги персоналу;
* согласование распорядительных документов по кадрам.

Отдел охраны труда осуществляет:

* управление охраной труда;
* контроль за соблюдением законов и иных нормативных правовых актов по охране ;
* работу по профилактике производственного травматизма, профессиональных и производственно обусловленных заболеваний;
* аттестацию рабочих мест по условиям труда;
* пропаганду вопросов охраны труда;
* поведение инструктажей, обучение , проверку знаний по технике безопасности и охране труда у работников;
* планирование мероприятий , составление статистической отчетности по установленным формам, ведение документации по охране труда;
* оперативный контроль за состоянием охраны труда в организации и ее структурных подразделениях;
* участие в реконструкции производства и организации мероприятий , направленных на улучшение условий труда работников организации;
* расследование и учет несчастных случаев на производстве.

Отдел социального обслуживания осуществляет:

* Организацию общественного питания;
* Управление жилищно-бытовым обслуживанием;
* Развитие культуры и физического воспитания ;
* Обеспечение отдыха , медицинского и транспортного обслуживания;
* Обеспечение детскими дошкольными учреждениями;
* Работу с ветеранами труда. (14, стр. 25-27)

Управление персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого необходимо способствовать обеспечению долгосрочного развития организации, в рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний и т.д.

Каждая организация в работе с персоналом решает одни и те же задачи, вне зависимости от специфики деятельности. Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, т.е. сотрудников. Во-вторых, все без исключения организации проводят обучение сотрудников. В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед организацией целей. И в-четвертых, организация в той или иной мере вознаграждает своих сотрудников, т.е. компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей.

Эти задачи актуальны для любой организации, хотя их острота и формы решения могут различаться. Для их успешного решения каждая организация должна разработать и внедрить особые методы, программы, которые в своем единстве будут представлять деятельность по управлению персоналом.

* 1. **Специфика управления персоналом на предприятии торговли**.

На современном этапе наиболее эффективным оказывается торговый аппарат , а также сферы бизнеса ориентированные не только на увеличение сбыта, но и на нужды рынка. Решение этих вопросов требует коллективной работы, не возможной без поддержки многих сотрудников фирмы и в частности руководства, которое вовлекается в процесс продаж, особенно в критических ситуациях (с неизвестными клиентами или при крупных сделках). Грамотное управление персоналом в сфере торговли требует учета всех особенностей труда на предприятии торговли и в сфере малого бизнеса.

Цель выпускной работы состоит в разработке мероприятий, направленных на создание и совершенствование управления персоналом торгового предприятия, каким и является ЗАО «Стройиндустрия». Успех работы любого предприятия, торгового в том числе обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому, современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

Отличительной особенностью предприятий этой отрасли является высокий объем трудовых операций, непосредственно связанных с обслуживанием покупателей и требующих прямого контакта с ними. А эти операции с трудом поддаются механизации и автоматизации, что определяет высокую долю затрат живого труда на предприятиях торговой отрасли ( например: в розничной торговле – 40-50%).

Все трудовые процессы, выполняемые работниками торговых предприятий, разделены на два раздела по своей природе и содержанию:

- связанные со сменой форм стоимости товара;

- связанные с продолжением процессов производства в сфере обращения.

Первый вид труда обеспечивает смену форм стоимости и включает в себя процессы купли-продажи и обслуживания покупателя , ведения учета и отчетности, организации рекламы и пр.

Второй вид труда включает в себя такие трудовые процессы , как транспортировка , фасовка, хранение, подсортировка, погрузка, выгрузка товаров и др.

Третьей особенностью является то, что труд , связанный со сменой форм стоимости товара, однообразен и вместе с тем требует большого нервного и физического напряжения, хотя торговля не самая трудоемкая отрасль народного хозяйства, занимая средние позиции в ряду других сфер хозяйственной деятельности. Однако трудовые затраты являются наиболее весомым компонентом в структуре издержек торгового предприятия, что обуславливает их особо важную роль в экономическом аспекте. Кроме того, управление персоналом в торговле заслуживает повышенного внимания в связи со спецификой торгового бизнеса, что выражается в следующем:

1. Создание и продажа конечного продукта совмещены во времени, то есть услуга создается в момент ее же продажи;
2. Руководители промежуточных подразделений и торговых точек оказывают прямое и сильное влияние на конечный результат;
3. Прямое взаимодействие наибольшей части персонала с покупателем;
4. Прямой доступ персонала к материальным активам и ценностям предприятия.

Под «управлением персоналом» понимается воздействие организации, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер, на процесс формирования качественных и количественных характеристик персонала, с целью достижения экономической и социальной эффективности.

Управление персоналом предприятия торговли включает в себя следующие этапы:

1. Планирование персонала: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходенабора.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в торговую организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы (тренинги по продажам и т.п.).

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или уча­стки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Мотивация, то есть стимулирование сотрудников путем улучшения системы заработной платы, а также мероприятий нематериального характера.

10. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разра­ботка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффек­тивности труда руководящих кадров.

Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде. Как достичь такой цели , как построить подбор и отбор персонала торгового предприятия?

Понятие персонала торгового предприятия характери­зуется численностью и составом занятых на нем работников. В целях эффективного управления процессом формирования и использования персонала на предприятиях торговли применяется классификация работников по следующим основным признакам (рис. 6).

1. По категориям. В составе персонала предприятий торговли выделяют три категории работников:

а) персонал управления;

б) торгово-оперативный персонал;

в) вспомогательный персонал.

Деление персонала торгового предприятия по категориям работников представляет собой наиболее общую форму функционального разделения их труда.

2. По должностям и профессиям. На предприятиях роз­ничной торговли в составе персонала управления выделя­ются должности руководителей (менеджеров), специалистови т.п. В составе торгово-оперативного персонала — долж­ности (профессии) продавцов, кассиров, контролеров-кассирови т.п.. В составе вспомогательного персонала — профессии фасовщиков, грузчиков, уборщиков и т.п.

3. По специальностям. В составе должностей специалис­тов выделяют экономистов, финансистов, товароведов, бух­галтеров и т.п.; в составе менеджеров выделяют специальности — менеджер, менеджер по группе товаров и т.п.

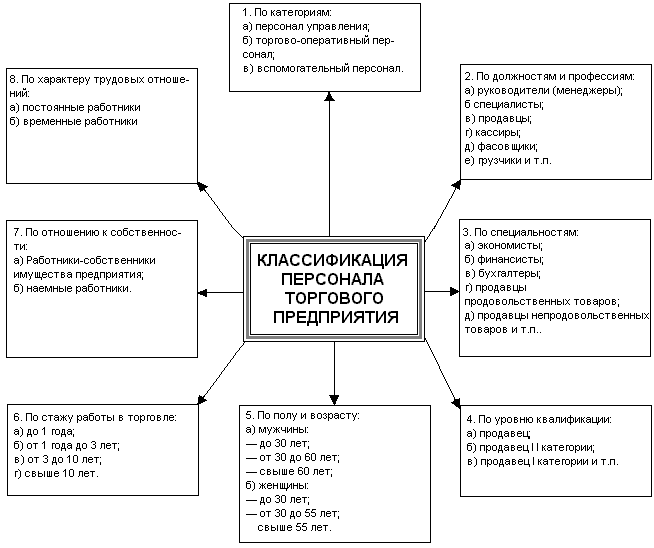
4. По уровню квалификации. Работники основных долж­ностей, профессий и специальностей в зависимости от уровня знаний, умения и трудовых навыков подразделены на ряд квалификационных категорий*.*

5.По полу и возрасту. В соответствии с действующим порядком учета на предприятиях торговли выделяются мужчины в возрасте до 30 лет; от 30 до 60 лет; свыше 60 лет; а женщины соответственно до 30 лет; от 30 до 55 лет; свыше 55 лет. В целях эффективного управления движением персонала на крупных предприятиях торговли может быть принята и более детальная группировка работников по возрасту.

6.По стажу работы в сфере продаже. Действующей практикой учета предусматривается группировка работников торговых предприятий со стажем работы в торговле до 1 года; от 1 года до 3 лет; от 3 до 10 лет; свыше 10 лет. В конкретных целях управления персоналом эта группировка также может быть детализирована.

7.По отношению к собственности. В зависимости от этого признака на предприятиях торговли выделяют работников — собственников его имущества и наемных работников.

8.По характеру трудовых отношений. По этому признаку работники торговых предприятий подразделяются на пос­тоянных и временных.



**Рис. 5.** Система признаков классификации персо­нала торгового предприятия.

С учетом изложенных принципов классификации строится процесс управления персоналом торгового предприятия.

Главная цель управления персоналом состоит в форми­ровании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде.

Прежде всего необходимо четко знать какие специалисты , люди нужны

нашей организации . Чтобы избавиться от завышенных требований смотрим кто сейчас в нашей компании является лидером продаж, успешным продавцом, что общего между этими людьми. Характеристики, как известно носят довольно общий характер , чаще всего специальное образование не требуется, но учитывая специфику нашего бизнеса мы при выборе кандидатов ставим акцент на специальном – электротехническом образовании, стараемся привлекать специалистов в опытом работы именно в энергетике. В первую очередь нас интересуют такие характеристики: наличие жизненных целей, специальное образование, умение убеждать. Это наиболее важные критерии при отборе продавцов. Наличие жизненных целей или внутренней мотивации ставим именно на первое место.

Для эффективного ведения собеседования делаем записи и пометки. Для облегчения этого процесса используем следующие заготовки:

1. Список требования в виде таблички к кандидату, где помечаем оценку кандидата по критерию. Позволяет после собеседования сравнивать кандидатов в измеримой форме.
2. Таблицу «слабые и сильные стороны/ возможности/угрозы» (табл. 7) SWOT – матрицу. Она позволяет структурировать замечания к кандидату.
3. Матрица «может-хочет-управляем-безопасен» (табл. 6) . «Может» - кандидат способен исполнять планируемые должностные обязанности с точки зрения компетенций в настоящее время которых не достаточно. Соответственно, оценка походит некоторым авансом и охватывает также способность к обучению кандидата. «Хочет» как мотивирован кандидат на выполнение предлагаемой работы и почему он хочет работать именно в нашей компании. «Безопасность» - возможность решения с кандидатом конфликтных ситуаций «сотрудник-наниматель», а также насколько будущий сотрудник может контролировать свои эмоции.

Оцениваем с помощью «+» и «-« : так «2-« - хуже некуда; «1-« - плохо; «0» - норма; «1+» - лучше обычных; «2+»- великолепно.

Таблица 6. SWOT кандидата .

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Возможности кандидата | Угрозы |

Таблица 7. Оценочная таблица кандидата.

|  |  |
| --- | --- |
| Хочет | Может |
| Управляем | Безопасен |

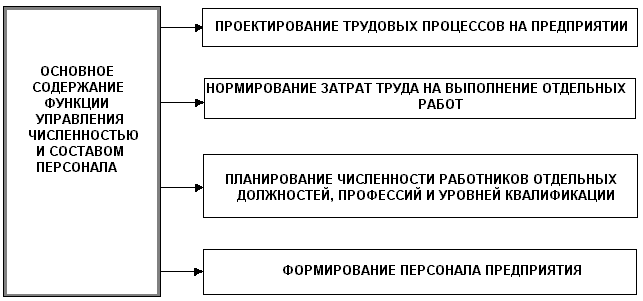
Все записи сохраняются и подшиваются в личное дело кандидата, правильно, грамотно проведенное собеседование с кандидатом, профессионально сделанные выводы о кандидате при приеме на работу обеспечивает предприятие сильными, профессиональными сотрудниками, которые и необходимы компании для достижения ее главной цели - получения максимальной прибыли.

Управление персоналом торгового предприятия должно быть интегрировано со стратегией управления товорооборотом и торговыми услугами, развития материально-технической базы, финансового развития торгового предприятия.

Управление численностью и составом работников явля­ется наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления персоналом торгового предприятия.

Основной целью управления численностью и составом персонала является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятель­ностью торгового предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации. Реализация этой функции управления персоналом в наибольшей степени должна быть увязана с общей страте­гией торгового менеджмента, т.к. сформированный на предприятии трудовой потенциал и будет обеспечивать осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности.

Управление численностью и составом персонала охваты­вает ряд последовательно выполняемых этапов работ (рис. 8)*.*



**Рис. 8.** Основное содержание и этапы реализации функции управления численностью и сос­тавом персонала торгового предприятия.

Зачастую в сфере торговли большая часть усилий затрачивается на новых клиентов и на их приток (в частности за счет рекламы и прямого привлечения менеджером компании), старые клиенты остаются без должного внимания (хотя именно они уже приносят доход и могут его увеличить) . Наша компания делает акцент на клиента и на его повторное обращение, повышении его удовлетворенности. Цель состоит в том, чтобы клиент после первой покупки почувствовал качественное обслуживание, удовлетворить все потребности клиента – на этом строится успех всего бизнеса: привлечь, удержать клиента, как постоянного покупателя.

**1.3. Мотивация персонала. Разработка и внедрение системы мотивации на предприятии.**

Служба персонала предприятия создана для осуществления ряда вполне конкретных задач, одна из которых обеспечение уровня высокой работоспособности персонала, для обеспечения выполнения этой задачи разрабатывается система мотивации сотрудников предприятия. а именно разрабатывается система стимулирования персонала в компании, что является одной из важнейших задач службы по управлению персоналом в организации. При разработке , внедрении системы стимулирования необходимо чутко учитывать специфику бизнеса, обстановку в данной компании, материальное положение организации и так далее.

Не секрет, что у каждого человека есть потребности : первичные и вторичные. Первичные (витальные) имеют «коридор», хотя отличаются у грузчика и директора. Вторичные (психологические) не имеют «коридора» и у всех одинаковы, независимо от статуса человека.

Обмануть персонал компании безнаказанно можно не более 2-х раз. Дальше в коллективе наступает – неудовлетворённость, негативное отношение к исполнению своих обязанностей, начинает преобладать мотивация избегания. Преобладающий профиль потребностей сотрудников говорит о степени развития общества. Необходимо периодически исследовать профиль потребностей сотрудников для того чтобы вовремя предупредить все вытекающие из этого проблемы в работе организации в целом.

Основные потребности, которые необходимо учитывать при разработке системы мотивации на предприятии :

социальные потребности:

- поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться.

- создание на рабочих местах духа единой команды.

- проведение периодических совещаний с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов.

- сохранение неформальных групп, если они не наносят реального ущерба организации.

- создание условий для социальной активности работников вне организации.

 потребность в уважении:

- постоянное увеличение содержательности работ сотрудников.

- обеспечение им эффективной обратной связи с результатами работ и реакцией руководителя.

- оценка и поощрение достигнутых результатов.

- привлечение подчиненных к формулированию целей и разработке решений.

- делегирование подчиненным достаточных прав и полномочий.

- продвижение подчиненных по служебной лестнице.

- обеспечение и поддержка обучения и переподготовки подчиненных.

 потребность в самовыражении:

- точное определение и реализация потенциала каждого работника.

- поручение подчиненным сложных и важных заданий, требующих полной отдачи.

- поощрение и развитие творческих способностей подчиненных и своих собственных.

 Вознаграждение за труд – это материальное стимулирование, хотя оно является внешним. Но для большинства работников является главным и решающим при поступлении на работу. Мотивация и стимулирование противоположны друг другу. Мотивация - это то, что внутри. Теорий мотивации в менеджменте великое множество. Существуют теории Тейлора, Мэйо, Маслоу, Альдельфера, Барнарда, Мак-Келанда, Херцберга). Но под каждую конкретую компанию разрабатывается службой по управлению персоналом своя система мотивации , которая отвечает требованиям конкретной компании, учитывает внутреннюю психологическую обстановку в коллективе, положение дел в фирме и т.д.

Например, исследования советских учёных в 70-х гг. прошлого века показали низкий уровень развития общества в целом, связано это было с нервозностью , неизвестностью, неконкретностью царящей в советском обществе того времени. Герчиков отмечал, что в 90-х годах прошлого века наше общество делилось на критиков деструктивных и конструктивных 50х50. Он же отмечает, что у разных людей разная мотивация, следовательно, и стимулировать их надо по-разному. Люди с преобладающей мотивацией избегания предпочитают штрафы и санкции. Люди с мотивацией достижения предпочитают принцип «заработал - получи» (20%). 80% - традиционная для нашей страны система оплаты труда.

**Зарабатывать**

**I квадрант II квадрант**

**Достижение Избегание**

**IV квадрант III квадрант**

**Получение**

**Мотивационные стратегии:**

I квадрант – укреплять мотивацию путём стимулирования, внимательно слушать и смотреть, что предлагают сотрудники. К этому квадранту относятся самые эффективные сотрудники при грамотном стимулировании: метод кнута и пряника.

II квадрант – это та категория , которую обязательно ратировать, иметь им замену, как правило, отличаются низкой производительностью труда, способы их стимулирования различны, их надо разрабатывать с особой внимательностью.

III квадрант - эту категорию также необходимо ратировать, иметь адекватную замену, отличаются низкой производительностью труда, подходит исключительно жёсткое стимулирование (кнут). Это люди, разваливающие компанию, их активность деструктивна для фирмы . Чуть что , при малейшем их промахе от таких людей стараются избавиться , дабы не потерпеть более серьезные убытки – увольнять. (Как правило, таких в компании около 10%, это люмпенизированные работники, которые придерживаются правила - «не хочу зарабатывать, хочу получать»).

IV квадрант – К этой категории относятся самые выгодные сотрудники для компании, это та категория людей (“старой закалки”) , которые не умеют плохо работать, очень ответственны к выполнению поручений, отзывчивы к нематериальному стимулированию, но не везде можно найти им применение, очень хорошие исполнители и не более.

Г. Форд: «Мы организовали хороший бизнес. Но есть люди, которые знают его лучше нас. Это те, кто научился воровать (в том числе, рабочее время). К ним надо относится с большим вниманием. Не показывайте, что вычислили его. Закройте дырочку, через которую он уносит. И следите за ним: он будет искать и найдёт следующую. Решение в таком тяжелом случае принимает руководитель. Случай тяжелый , потому что как раз чаще всего такими “болезнями” страдают руководящие сотрудники предприятия, которые уже много лет у руля.

Статистика гласит, что: 20% людей работают хорошо всегда, 15% - всегда работают плохо. Около 65% людей - нуждаются в материальном и не материальном стимулировании для повышения производительности их труда, следовательно извлечения прибыли из деятельности этих людей для компании, от того как будет построена система мотивации в компании зависит какую пользу общему делу принесут эти 65% .

Согласно социологическим сследованиям соотношения минимальной и максимальной зарплаты в Швеции и Японии – 1:3, 1:4; в Западной Европе 10-15:1, в слаборазвитых странах 20-30:1.

Управление мотивацией в компаниях модно сравнить с использованием живой воды в сказках. В мире бизнеса в качестве этого волшебного средства выступает заинтересованность людей в достижении поставленных целей, их удовлетворенность работой и осмысленное выполнение своих обязанностей. Глубокое понимание содержания этих факторов и умелое использование их может «оживить» компанию, т.е. качественным образом изменить ее функционирование и связать все ее уровни в единый организм.

Существует управление мотивацией персонала основание на процессуальных теориях мотивации, в частности , на теории ожидания. Процессуальные теории мотивации объясняют, как человек распределяет усилия для достижения целей и как выбирает конкретный тип поведения. Теория ожиданий , связанная в основном с работами Виктора Врума, базируется на положениях о том, что потребность в чем-то – не единственное необходимое условие для достижения цели. Человек должен также рассчитывать на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению потребностей или приобретению желаемого.

Это означает, что выбирая способ мотивации сотрудника, важно учитывать не только его действия , но и мыслительный процесс, включающий самостоятельный анализ задачи, выбор конкретного метода работы , ожидание возможных последствий, результатов своей деятельности и вознаграждения. Условие эффективного труда, по теории ожиданий , - это понимание , что существует четкая зависимость между выполнением обязанностей и получением компенсации.

В теории ожиданий анализируются следующие взаимосвязи:

- затраты труда и результаты (З-Р);

- результаты и вознаграждение (Р-В);

- вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Взаимодействие этих компонентов можно записать формулой :

Ожидаемая ценность вознаграждения

Валентность

Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты

З-Р

Ожидание того, что результаты повлекут ожидаемое вознаграждение

Р-В

Мотивация

Трансформация любой из переменных в формуле может привести к существенным изменениям в мотивации сотрудников, что будет выражаться в возрастании или уменьшении усилий людей.

Разрабатывая систему стимулирования на нашем предприятия , мы долго думали: каков оптимальный путь определения постоянной составляющей вознаграждения?

Наиболее популярна сейчас система рангов или грейдов. Пришли к выводу , чо будем использовать ее , как матрицу для составления окладной составляющей оплаты труда работников.

В основе шкалы грейдов – основная зарабатывающая профессия (иногда их две, но не более). Вверху – 1-е лицо компании. Остальные должности выстраиваются относительно них, уровень заработных плат соответственно рангу, грейду.

Далее определяется вилка должностных окладов для каждого грейда . Например : менеджер : 1 категории (работающий в компании более 5 лет – 15 000=; менеджер 2-й категории – работающий в компании от 2-х до 5-и лет , оклад – 12 000=; менеджер 3-й категории (стажер) стаж в компании от 0 до 2-х лет имеет окладную составляющую 8 000=. Когда достигли верхней ступеньки – карьерный рост. Рассматривается ваозможность перевода сотрудника на более высокую ступень карьерной лестницы. Оцениваются его амбиции, желания и реальные возможности.

Нужно учитывать, что люди не любят уравниловку. Им необходимо предоставлять возможность чему то обучаться в процессе работы, к чему то стремиться, чего то достигать и получать за успехи соответствующие блага. Также это относится и карьерному и профессиональному росту в компании. Возможно сорудник не поднялся по карьерной лестнице, но он вырос профессионально. Стал профессионалом в своей конкретной должности, Это также необходимо поощрять и вознаграждать материально.

Очень хороша в плане мотивации сетка грейда, она стимулирует развитие специалиста, как в карьерном , так и профессиональном плане. Она определяет занятость, сложность работы , ответственность сотрудника в компании , его важность, значимость для общего дела, как следствие повышение качества работы.

Важно, достичь такого положения дел в фирме, когда цели компании максимально совпадают с целями каждого конкретного работника . А этого добиться не так-то легко, четко отлаженная и грамотно выстроенная система мотивации в этом конечно помогает.

Факторы, влияющие на ФОТ:

Численность: нужно четко утвердить сколько нужно рабочих мест? Сколько нужно явочной численности? Сколько нужно списочной численности?

Провести паспортизацию рабочих мест на предприятии.

Паспорт рабочего места включает:

Название рабочего места (по профессии).

№ рабочего места (№ службы, отдела, места, инвентарный №).

Общие характеристики:

1.1. Вид выпускаемой готовой продукции (количество, качество).

1.2. Описание оборудования: технологические операции, модель, тип, требования к работе с этим оборудованием.

1.3. Организация труда: код специальности, её наименование, форма организации – коллективная или индивидуальная, характеристика границ рабочего места (рабочей зоны), требования к работнику (возраст, пол, состояние здоровья), допуски к выполнению работы, необходимая явочная численность по сменам.

Нормативные показатели:

1.4. Оценка технико-экономического уровня.

1.5. Нормативные показатели организационно-экономического уровня: производительность труда (выработка), планирование рабочего места, техоснастка, оргоснастка.

2. Рабочие инструкции (льготы упомянуть).

Паспортизация начинается с основной профессии. Паспорт рабочего места – основа тарифной и нормирующей части.

Фонды. Обычно компания работает от капитала и чётко знает свою затратную часть. Расчёт ФОТ осуществляется по нескольким механизмам.

Следует иметь в виду, что платим за конечный результат, а не за затраты на этот труд (ведь можно неделю делать какую-то работу безрезультатно, когда ее можно и нужно сделать в четко поставленный срок и с определнным конечным результатом). Хотя с 18 века цена результата тоже учитывается. Должна быть норма затрат труда. Это определяется в процессе нормирования.

ФОТ (т.р.) Нормативный объем Объем затрат

трудовых затрат (чел/часы)

Нормативный объём трудовых затрат зависит от количества рабочих мест, численности, сложности работы, ответственности, специфики, сезонности. Чтобы снизить этот показатель многие современные предприятия применяют и довольно успешно сравнительно новое явление в России аутстаффинг.

 В компании также разработывается система надбавок и доплат . Доплатой считаем то, что связано с рабочим местом – вредность труда и пр., надбавками считаем – всё, что связано с человеком (за выслугу и пр.)

Перед тем , как перейти к переменной части следует отметить, что премирование, как переменная часть оплаты труда и есть та самая наиболее мотивирующая часть, она отражает качество работы как человека, так и предприятия в целом. При этом следует помнить , что премии надо выплачивать своевременно, иначе их мотивирующая роль очень сильно падает, а то и просто перестает оказывать стимулирующее действие и даже наооборот: они мне вовремя все равно не заплатят, поэтому я не буду торопиться с выполнением этого задания и прочие нюансы!!! Вплоть до отказа от выполнения большего объема работы.

Премирование бывает индивидуальное и коллективное. Систему премирования для этих 2-х категорий следует разрабатывать с особой внимательностью. Цель премирования – учесть все уровни интересов , а их всего три: компании, работника и подразделения.

Очень важно повышение эффективности взаимодействия руководства компании с подразделениями и взаимодействия между самими подразделениями. Проводится это через систему взаимных претензий. В компании 1 раз в месяц назначается коллективное обсуждение (семинар, собрание – как угодно). Такие собраниям помогают своевременно выявить ошибки в работе при взаимодействии отделов, высказать конструктивные пожелания, предложения по совместной деятельности. Преследуется конкретная цель: объединение всех отделов в стремлении достичь общей цели компании – получение наибольшей прибыли.

Премия начальника отдела – в фонде премирования отдела всегда должна стоять на первом месте в списке. Это отлично стимулирует руководителя, делает его более собранным, ответственным за то задание которое выполняет отдел, он с энтузиазмом , интересом, повышенным вниманием и чувством ответственностью относится к выполнению текущего проекта. При грамотном подходе достигается оптимизация, слаженность , высокая результативность работы всех отделов, а не видимость бурной деятельности.

При построении любой системы мотивации обязательно учитываем интересы компании – детально разрабатываем схемы что стимулируем, какие показатели, чего хотим достичь тем или иным инструментом мотивации, а также учитываем потребности работников.

Основные принципы построения системы стимулирования сегодня:

1. Система мотивации должна быть проста, понятна для работников (никаких сложных терминов, коэффициентов и прочей неразберихи для простых людей).

2. Абсолютно прозрачна.

3. Должна максимально объективно учитывать результаты деятельности отдельно каждого сотрудника, подразделений, общей деятельности предприятия (критерии оценки должны быть доступны, понятны, прозрачны).

Каждое положение о премировании должно отвечать на следующие вопросы:

* Условия премирования (показатели плана).
* Показатели премирования (то, на что реально могут повлиять премируемые сотрудники). Это очень важно, это надо “вытаскивать”, может быть даже на общем собрании.
* Основная и дополнительная премия. (Если основная не решает вопрос стимулирования. Например, часть работников находится в других условиях работы, разрабатывается система дополнительного премирования).
* Депремирование, штрафы, санкции вплоть до увольнения (четкие рамки: кого, когда и за что конкретно). Приказы должны быть доступны для сотрудников , можно использовать доску информации как для приказов о дисциплинарных взысканиях , так и для приказов о награждениях и премированиях.
* Выдаются целевые премии: премия по итогам года, премии к профессиональному празднику. (Для этого создается так называемый “Директорский фонд”).
* Материальная помощь в размере оклада или 50% от оклада : перед ежегодным отпуском работника (кроме отпускных) , при первичной установке диагноза серьезного заболевания, а также необходимость госпитализации работника, несчастные случаи (авария, пожар и т.п.), смерть близких родственников работника и т.п.

Часто вводятся различные коэффициенты. Каждое предприятие разрабатывает и внедряет эти коэффициенты учитывая специфику своей деятельности.

Так для чего же в организациях внедряется система стимулирования и так ли она необходима?

1.Управление мотивацией сотрудников, неуправляемая мотивация может привести к огромным убыткам и даже разрушению компании.

2.Привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников, необходимых компании.

3.Стимулирование достижения сотрудниками наилучших результатов, как следствие рост производительности труда и прибыли всей организации.

1. Позиционирование компании как лучшего работодателя на рынке труда.
2. Имидж компании в целом.

**Глава 2 . АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.**

**2.1. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦЕЛОМ.**

Закрытое акционерное общество «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_» было создано в 1995 году группой из трех человек. на момент основания предприятия в нем работало всего 5 человек , включая самих учредителей. На сегодняшний день это Ассоциация Производственного Комплекса «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_» в который входит несколько предприятий, общая численность Ассоциации около 250 человек.

Основным видом деятельности предприятия является оптовая торговля, но существуют и интенсивно развиваются и такие направления, как сдача помещений в аренду, строительно-монтажные работы, проектные решения. За годы успешной работы предприятие зарекомендовало себя на рынке, как одно из крупных, стабильных, конкурентоспособных предприятий г. Ростова-на-Дону.

В 2005 году Ассоциация предприятий успешно прошла сертификацию по международной системе менеджмента в соответствии с EN ISO 9001:2000. Всего на предприятии работает более 200 человек. Компания имеет филиалы в таких городах, как Сочи, Туапсе, Пятигорск, Волгоград, Армавир, Краснодар. Успешно развивает розничную сеть, за последнее время открыто 2 магазина розничной торговли в г. Ростове-на-Дону.

**Главные цели компании:**

1. полное удовлетворение потребностей и ожиданий клиента;
2. постоянное повышение качества обслуживания клиентов;
3. постоянное повышение результативности эффективности деятельности организации;
4. регулярное увеличение прибыли на 10%.

На настоящий момент во всех организациях, входящих в состав Ассоциации, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям.

Рисунок 8. Организационная структура предприятия ЗАО «Стройиндустрия».

Учредители ЗАО “Стройиндустрия”

Генеральный директор

Директор по снабжению

Финансовый директор

Директор по правовым

вопросам

Директор по персоналу

Директор по сбыту

Отдел сбыта

Бухгалтерия

Юристы

Отдел снабжения

Зам. директора по персоналу

Отдел

Менеджер по кадровому

учету

Менеджер по персоналу

Вспомогательный персонал

Складская база

Отдел розничных

продаж

Курьерская служба

Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Как именно осуществить разделение труда в организации – один из вопросов, являющийся существенным управленческим решением.

Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда труда необходимо для успешной групповой работы. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные обязанности. Эти руководители , в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю представляет сферу контроля . Различают широкую и узкую сферу контроля в зависимости от числа подчиненных. Обычно узкой сфере контроля соответствует многоуровневая структура, а широкий – плоская структура управления.

Любая организация находится и функционирует в среде, каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление . Внутренняя среда является источником, питающим организацию ресурсами. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Основной целью работы ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_” является получение прибыли. Прибыль – это ключевой показатель успешной деятельности организации. Основной целью всех коммерческих организаций является извлечение прибыли. Выделяют три основных типа ориентации организации на прибыль : на ее максимизацию , на получение “удовлетворительной” или плановой прибыли , т.е. ее суть состоит в том, что при планировании прибыли она считается удовлетворительной , если будет учитываться степень риска; на минимизацию прибыли. Этот вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией потерь.

Наше предприятие ориентировано на получение максимальной прибыли. Рост прибыли в компании обуславливается следующим факторами: удовлетворение потребителя или пользователя услуг; позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства; условия благосостояния работающих и хороших отношений среди персонала ; публичная ответственность и имидж организации; техническая оснащенность, эффективность; высокий уровень производительности труда; минимизация издержек производства и т.д.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляет собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделения труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить.

В ЗАО “Стройиндустрия” у каждого работника стоят свои задачи , которые необходимо решать в зависимости от сложившейся ситуации. Два важных момента в работе - это частота повторения данной задачи и время , необходимое для ее выполнения.

Персонал является основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний созидательный процесс совместной работы , способствует их развитию, обучению , продвижению по работе.

Люди , работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации.

В связи с этим руководство ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_» строит свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного работника и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда.

В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации в целом.

Внутренняя жизнь предприятия состоит из большого количества различных действий , подпроцессов и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, некоторые же , широко осуществляемые в других организациях процессы , могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом размере.

ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_” работает непосредственно с более чем 30 заводами-поставщиками по всей России и зарубежом. Такое количество постащиков объясняется тем, что компания производит оптовые поставки и торгует в розницу. Необходимо чтобы востребованный товар всегда был на складе ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_”, появляется зависимость от сроков, цен, ритмичности, качества поставок и т.д. Причем зависимость эта в последнее время возрастает с углублением разделения труда и развитием кооперации. Фирмы все более ориентируются на преимущественне приобретение комплектующих элементов у партнера, а на самих фирмах выполняются лишь определенные операции, причем это характерно как для производственных , так и для фирм, работающих в сфере услуг. Поэтому можно говорить о возрастании усиления их зависимости от поставщиков и вдальнейшем. Вместе с тем, в отношениях между фирмами-покупателями и фирмами-поставщиками происходят изменения , базирующиеся на японской системе субподряда, организации эффективной системы поставок. При этом поставщикам передаются дополнительные полномочия и ответственность, как в области проектирования, так и области производства продукции , что позволяет говорить уже об управлени и поставщиками.

Потребителями ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_” являются в основном строительные компании, электромонтажные предприятия , крупные организации и крупнейшие в ЮФО, частные лица, компания предлагает шрокий выбор электротехнической , кабельно-проводниковой продукции, светильников и ламп, проектирование и строительство ВЛЭП и подстанций. В наше время важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации потребителей , оказывающих влияние не только на спрос , но и на имидж компании.

Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос. Многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей степени зависят.

Влияние на ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_” такого фактора , как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство компании четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют , какого рода результаты деятельности можно продать, и какую цену можно запросить . Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы , материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения . От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

**Анализ всего выше сказанного позволяет сформулировать SWOT-анализ ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_”:**

**Сильные стороны:**

* Установлены стабильные связи с основными потребителями;
* Установлены стабильные и взаимовыгодные связи с поставщиками;
* Перспекивность и динамичность политики, которую проводит ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_”;
* Знание и опыт работы управленческой команды предприятия на региональном рынке;
* Наличие опытного и квалифицированного персонала.

**Слабые стороны:**

* Отсутствие на предприятии службы по управлению персоналом, как следствие недостаточно четко разработанная система мотивации персонала;
* Нехватка оборотного капитала для повышения прибыли.

**Возможности:**

* Возможность создания эффективной службы по управлению персоналом

организации путем преобразования отдела кадров предприятия в СУП;

* Возможность расширения номенклатуры товара;
* Возможность расширения сбытовой сети;
* Возможность увеличения объема продаж;
* Возможность выхода на новые региональные рынки;
* Поиск новых рыночных ниш, клиентов.

**Угрозы для бизнеса:**

* Экономическая нестабильность (инфляция);
* Появление сильных конкурентов.

Можно сказать, что ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_” достаточно крепко стоит на рынке данного региона, о чем свидетельствуют показатели хозяйственной деятельности фирмы. Отсюда видно, что мероприятия по управлению персоналом и фирмы в общем , проводимые руководством компании, благоприятно сказываются на внутреннем состоянии компании и оказывают положительное влияние на персонал ЗАО “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_».

**2.2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ. ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ.**

Так как наша компания работает уже довольно долгое время и, как известно, раньше на предприятиях отдел кадров представлял собой исключительно подразделение, занимающееся ведением кадрового делопроизводства. Так было и у нас в компании.

Постепенно руководство стало замечать связь между высокопрофессиональным персоналом и прибылью. Функции сотрудников отдела кадров стали разрастаться и значительно усложняться. Окончательно свое внимание на проблемы управления персоналом в нашей компании собственники бизнеса обратили только в последнее время. Это обусловлено тем, что сейчас активно внедряются западные модели управления человеческими ресурсами, и тем, что время неприятия сталинского “кадры решают все” прошло – ведь кадры действительно решают все: от вопросов деловой репутации и имиджа компании до качества продукта.

Сегодня обязанности работника, отвечающего за кадры на нашем предприятии выходят далеко за пределы ведения кадровой документации. Это и поддержание психологически благоприятного климата в коллективе, разработка гибких систем стимулирования труда, организация различных обучающих мероприятий и т.д.

Безусловно, грамотная, четко отлаженная и соответствующая законодательству постановка системы кадрового документооборота и сейчас не потеряла своей значимости, но это была работа в основном с штатными единицами , а не с “живыми” людьми. И для руководства стала очевидной значимость каждого отдельного сотрудника в системе общей полноценной работы коллектива, и как следствие, в достижении основной цели – получения прибыли. Роль отдела кадров в структуре нашего предприятия претерпела кардинальные изменения. Для нас стало понятно, что основная стратегическая цель создания службы по управлению персоналом – это создание сплоченной и работоспособной команды единомышленников, заинтересованных в конечном результате своего труда и ощущающих моральную принадлежность к предприятию. Это формирование гибкой и индивидуально- ориентированной системы управления, построенной по принципу взаимодействия “лицом к лицу” с каждым работником и призванной способствовать наиболее эффективной деятельности предприятия.

Четко продуманная и хорошо спланированная система управления персоналом на сегодняшний день включает в себя различные составляющие: прицельный точечный подбор новых работников (с дальнейшей психологической адаптацией); разработку схем мотивации, включающих в себя самые разнообразные стимулы помимо традиционных денежных, проведение корпоративных мероприятий и многое другое. В ведение службы персонала остается ведение кадрового делопроизводства в соответствии с ТК РФ.

На данном этапе развития бизнеса появилась острая необходимость в создании эффективной службы персонала, в нашей организации идет процесс создания такой службы. В связи с тем, что наше предприятие на рынке не один год и очередные политические и экономические перемены в России создали определенные условия для дальнейшего развития бизнеса – все это является основанием к разработке эффективной кадровой политики и созданию службы по управлению персоналом. Построение службы персонала на новом предприятии и на уже существующем несколько лет принципиально разные ситуации. Так как наше предприятие спокойно существует довольно долгое время без службы персонала, казалось , что на предприятии ситуация нормальная : собеседования проводят руководители подразделений , поиск новых сотрудников ведется исключительно через знакомых, но в какой-то момент обнаружилось, что самые высопрофессиональные специалисты уходят к конкурентам, а найти им адекватную замену не удается, весь резерв “по-знакомым” давно исчерпан; текучка усиливается и на менее значимых позициях; трудовая дисциплина растворяется в дыму бесконечных перекуров; между сотрудниками то и дело вспыхивают конфликты. К сожалению, именно в такой уже до предела накаленной ситуации оказалась наша компания и руководство наконец приняло решение о создании службы персонала, с помощью которой планируется решить проблемы с подбором персонала, адаптацией, обучением, мотивацией, так как основная проблема на нашем предприятии – это недостаточно разработанная и отлаженная система стимулирования работников.

На определенном этапе работы организации появляется необходимость экономической оценки эффективности службы персонала.

Руководство нашей компании было убеждено , что невозможно в цифрах просчитать действия службы персонала и оценить ее эффективность. Тем не менее существуют показатели, с помощью которых несложно выяснить, на каком уровне находится кадровая работа в организации.

Практика показывает, что наиболее «чувствительными» критериями деятельности службы персонала являются такие : коэффициенты текучести, движения, стабильности кадров, оборот персонала, показатели уровня подготовки кадров, средний возраст и стаж, численность по полу и возрасту, потери рабочего времени.

Рассмотрим каждый из этих критериев:

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ.

Коэффициент текучести кадров

Ктек =(Хсж + Хдпс)х100: S,

где Ктек – коэффициент текучести;

Хсж – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

Хдпс – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины , прогулы, по судимости за отчетный период;

S - среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить

самостоятельным показателем , т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

Чтобы узнать среднесписочную численность за отчетный период необходимо первого числа каждого месяца фиксировать списочную численность сотрудников предприятия, приходящуюся на этот день. В конце отчетного периода (например , года) вычислить среднесписочную численность вычислить по следующей формуле:

S = (S1+S2):2+(S2+S3):2+.....+ (S12+S1n):2)):12,

где

S – среднесписочная численность;

S1,S2,S3 ....S12 – списочная численность на первое число каждого месяца отчетного периода;

S1n – списочная численность на 1 января следующего года.

Пределы «нормы» коэффициента текучести кадров, как показывает практика, колеблются от 3% до 5% в стабильной ситуации. Если он меньше 3%, то это можно расценивать как застой в коллективе. В таком случае необходимо искусственно «встряхнуть» персонал, например, найти повод для замены части сотрудников.

В рыночных условиях положение таково, что можно говорить только об относительной стабильности штата. Коэффициент текучести кадров при этом колеблется в пределах 5-9%. Особенно интересен этот показатель в динамике (за несколько отчетных периодов).

Если изобразить динамику текучести кадров в виде графика, то будет хорошо виден результат деятельности службы персонала. Повышение этого коэффициента от одного отчетного периода к другому говорит о снижении стабильности коллектива, недооценке потребностей работников со стороны руководства и кадровых служб, появлении негативных факторов, которые заставляют людей увольняться. Снижение коэффициента текучести, наоборот, свидетельствует об улучшении обстановки в коллективе и целенаправленном подходе в управлении кадрами.

Коэффициент текучести кадров можно рассчитывать не только по всему персоналу компании, но и по отдельным группам сотрудников, например: молодежь до 30 лет, рабочие, группы по возрасту, по полу и т.д. Для этого необходимо фиксировать списочную численность интересующей нас части коллектива на первое число каждого месяца, а в конце отчетного периода рассчитать по формуле среднесписочную численность этой группы, чтобы затем вычислить коэффициент текучести кадров в ней.

Коэффициент интенсивности текучести кадров:

Кит = К тек гр: Ктек;

где

К ит – коэффициент интенсивности текучести ;

К тек гр – коэффициент текучести интересующей нас группы;

К тек - коэффициент текучести по всему трудовому коллективу.

Коэффициент эффективности, равный единице, - показатель, средний по рассматриваемому коллективу. Если этот коэффициент больше единицы, то интенсивность текучести у данной части персонала превышает среднюю , следовательно, группа “размывается” текучестью, а на это необходимо обратить внимание при разработке мероприятий, направленных на удержание сотрудников. При коэффициенте меньше единицы интенсивность текучести ниже средней, значит, группа относительно стабильна.

Коэффициент потенциальной текучести.

Показатель текучести можно спрогнозировать путем социологических исследований и расчета коэффициента потенциальной текучести:

Кпт = n х 100: N,

где Кпт – коэффициент потенциальной текучести;

n – число сотрудников, выразивших в течение последнего года намерение уволиться;

N – общее число опрошенных.

Практика показала, что Кпт обычно больше коэффициента фактической текучести в 2 – 2,5 раза. При этом стоит помнить, что работник думающий об увольнении, менее эффективен из-за сниженной мотивации, чем тот, который настроен позитивно на деятельность в данной компании.

Коэффициент движения кадров.

Кдв = Х х 100: S;

Кдв – коэффициент движения кадров;

Х – общее число уволенных за отчетный период;

S – среднесписочная численность за отчетный период.

“Нормативы” коэффициента движения в рыночных условиях колеблются в пределах 10-12%.

Коэффициент стабильности коллектива.

Кс = n х 100: S,

где Кс – коэффициент стабильности;

n – число сотрудников, проработавших весь отчетный период;

S - среднесписочная численность персонала за отчетный период.

Оборот персонала.

Об = Х : П,

где Об - оборот персонала;

Х - общее число уволенных;

П – общее число принятых на работу.

Этот показатель означает отношение числа уволенных к числу принятых, другими словами , интенсивность сменяемости кадров. Рост оборота персонала от одного отчетного периода к другому может говорить о повышении конкурентоспособности рабочей силы на рынке труда. Кроме того, если оборот больше или равен единице, то в трудовом коллективе отсутствует прирост персонала, а это должно беспокоить кадровую службу при повышении объема работы. Сравнивая оборот в разных группах, можно проследить динамику сменяемости за квартал, полугодие, год, а также в разные годы.

ВОЗРАСТ И СТАЖ.

Средний возраст /стаж работников коллектива.

Фиксируются эти показатели, как правило, в конце отчетного периода и являются статичными. Вычисляются , как и любая средняя величина, по следующей формуле:

Х = Х1+Х2+ ........Хn,

S

где Х – средний возраст /стаж сотрудников коллектива;

Х1......Хn – возраст /стаж отдельных работников;

S - списочная численность персонала на 1 января следующего за отчетным периода.

Снижении среднего возраста говорит об омоложении коллектива, повышение – о его старении.

Чем выше показатель среднего стажа, тем опытнее и стабильнее коллектив, и более сформированной является его корпоративная культура.

Показатели численности групп работников по полу и возрасту:

Д = n х 100 : S 1n,

где Д - доля наблюдаемой группы от списочной численности, %;

n – число сотрудников данной группы;

S - списочная численность на 1 января следующего за отчетным года.

Доля каждой возрастной группы в общей численности персонала компании показывает социально-демографическую структуру коллектива.

Группы принято формировать с разбегом в 5 или 10 лет. Такая градация связана с психофизическими особенностями людей разных возрастов.

Молодежная группа “до 18 лет” характеризуется социальной и психологической незрелостью, частой сменой установок при профессиональном самоопределении ; возрастная группа “19-24 года” - окончательным самоопределением в выборе профессии; “25-29 лет” - стремлением к усвоению новых знаний и опыта, связанных с профессией. В любом случае молодежь более мобильна, чем другие возрастные группы, стремится к самоопределению в социальном и личностном статусе.

В возрасте от 30 до 50 лет люди стремятся достичь высот в профессиональном и должностном статусе. Сотрудники этой группы – наиболее активны и стабильны в своем выборе.

Возраст “50 – 54 года” у женщин и “55 - 59 лет” у мужчин – это период перехода к пенсионному возрасту, когда снижается физиологический статус. Однако именно в эти годы работник чувствует себя наиболее уверенно в своей профессии и стремится передать свои опыт и знания молодому поколению. Чаще всего наставниками назначают сотрудников именно этих возрастных групп.

Группа “старше 60 лет” имеет сниженный физиологический статус. Люди в этом возрасте чаще всего работают там, где не требуется физических усилий , например с документами или в научной сфере. Социологические опросы показывают , что пенсионеры в нашей стране работают в основном вынужденно, из-за низкого пенсионного обеспечения.

Увеличение или уменьшение численности той или иной возрастной группы дает возможность принимать своевременные решения по проведению нужных мероприятий.

Кроме того, необходимо выделение групп и по половым признакам , так как практика показывает , что мужчины мобильнее женщин , чаще меняют места работы, реже соглашаются на неблагоприятные условия труда и невысокую заработную плату.

УРОВЕНЬ ПОДГОТОВКИ.

Общие показатели образовательного уровня.

Общий показатель образовательного уровня – доля от общей численности персонала тех, кто имеют высшее образование или среднее профессиональное образование. Этот показатель интересен и по группам – руководителей, специалистов, рабочих. Следует учитывать содержание деятельности сотрудников этих категорий. К примеру , в науке необходим высокий уровень образования. Чем менее содержательна сфера труда (например: грузчик, уборщица) – тем предпочтительнее невысокий уровень образования. Сотрудники с высоким образовательным статусом имеют и более высокий уровень притязаний , а это приводит к неудовлетворенности и снижении мотивации при их занятости несодержательным, с интеллектуальной точки зрения, трудом.

Коэффициент образовательного уровня

К обр = 1 – N нс : S;

где К обр – коэффициент образовательного уровня;

Nнс - число работников, имеющих незаконченное среднее образование;

S - среднесписочная численность.

Снижение этого показателя от одного отчетного периода к другому говорит о снижении образовательного уровня персонала.

Коэффициент повышения квалификации.

К пк = N пк х 100 : S;

где К пк - коэффициент повышения квалификации;

N пк - число лиц, повысивших квалификацию;

S – среднесписочная численность.

Уровень квалификации работников.

У = N оитр : N итр;

где У – уровень квалификации работников;

N оитр - число инженерно-технических работников с высшим и с средне-специальным образованием ;

N итр - общее число инженерно-технических работников.

Этот показатель можно вычислить и по другим группам работников.

Что касается повышения квалификации, то она должна быть регулярной, т.к. уровень полученных во время учебы знаний с годами снижается (через 5 лет “остается” всего до 10%). При целенаправленном выделении средств на мероприятия по повышению квалификации персонала необходимо равномерное их распределение. Например, в организации 500 человек выполняют идентичную работу. Для постоянного поддержания знаний коллектива на должном уровне необходимо , чтобы 2/3 сотрудников (примерно 350 человек) повышали квалификацию, минимум, раз в 5 лет, т.е. достаточно переобучить 70 работников в год. Предположим, на повышение квалификации одного человека расходуется в среднем 10 000 рублей . Тогда в год на 70 сотрудников понадобится выделить 700 000 рублей.

ПОКАЗАТЕЛЬ ПОТЕРЬ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ.

Общие потери рабочего времени складываются из очередных, дополнительных, учебных отпусков, отпусков без сохранения заработной платы, пропусков по болезни, из-за прогулов по невыясненным причинам. Выразить общие потери рабочего времени можно в человеко-днях и человеко-часах. Например, итог подсчетов за отчетный период может выглядеть так: 2/24/192, что означает 2 – человека пропустили 24 дня, или 192 часа.

Можно подсчитать общий показатель средних потерь рабочего времени на одного сотрудника:

N = T : S,

где N – средние потери рабочего времени в человеко-часах на одного сотрудника;

T - общие потери рабочего времени по предприятию (подразделению);

S - среднесписочная численность предприятия (подразделения).

Чем выше общие потери рабочего времени в подразделении , тем менее эффективно оно работает. Относительно пропусков следует учесть, что по закону нормального распределения какое-либо явление , обнаружившее себя менее чем в 5% случаев, считается малозначимым. Поэтому в данной ситуации, если пропущено менее 5 % рабочего времени, не стоит применять санкции в адрес данного подразделения.

Используя показатели эффективности управления персоналом, можно спрогнозировать неблагоприятную ситуацию и вовремя организовать мероприятия, препятствующие развитию негативных факторов. Кроме того, показатели кадровой работы помогут и самим управленцам оценить свою деятельность.

В идеале: создаваемая нами служба персонала нашей компании – это подразделение, ответственное, наряду с выполнением чисто “технических” задач, еще и за формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, а следовательно, обеспечение высокой эффективности работы предприятия. Соответственно, с появлением на нашем предприятии службы персонала у нас появились гарантии того, что в дальнейшем руководство и коллектив компании могут быть избавлены от многих “болезней роста”, свойственным предприятиям, в которых служб по управлению персоналом нет или они созданы несвоевременно поздно.

**Глава 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ**

**НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «СТРОЙИНДУСТРИЯ».**

**3. 1. Общие рекомендации по решению проблемы создания**

**эффективной службы персонала на данном предприятии.**

В следствие того, что собственникам бизнеса стало понятно , что есть главное в управлении предприятием, а это – именно персонал (высокопрофессиональный и квалифицированный) намечен план мероприятий по созданию эффективной службы по управлению персоналом на предприятии, основными функциями которой будут:

* подбор, наем, формирование персонала организации для наилучшего достижения целей компании;
* развитие организационной структуры и морального климата предприятия; способствующих проявлению творческой активности каждого работника;
* наилучшее использование потенциала каждого работника и его вознаграждение;
* обеспечение гарантий социальной ответственности организации перед каждым работником .

В практическом плане выделим такие функции:

- четкое понимание и реализация стратегических и тактических целей организации ;

* прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия своевремнных упреждающих мер;
* анализ имеющего кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;
* мотивация персонала;
* оценка и обучение кадров;
* содействие в адаптации работников к нововведениям;
* создание социально-комфортных условий в коллективе;
* решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.;
* традиционная кадровая работа (кадровое делопроизводство);
* внедрение современных методик работы с персоналом.

Руководство компании уверенно, что с появлением на нашем предприятии службы по управления персоналом наше предприятие в жестких условиях современного рынка будет избавлено от большинства “проблем роста “.

Руководство нашей компании приняло решение о расширении деятельности фирмы в целом (новые виды деятельности: проектно-изыскательская деятельность, производство подстанций ). В условиях предстоящего масштабного увеличения количества работников, необходимости системного обучения новичков, повышения квалификации большей части менеджерского состава имеющихся работников стало понятно, что нужен новый, системный подход к управлению предприятием в целом и управлению персоналом в частности.

В ЗАО «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_» по динамике персонала, можно отметить, что уровень текучести кадров, полученный за 2007 год (10%) является выше среднего. При этом большая часть работников ушла по собственному желанию. Предотвращение увольнения работников по собствен­ному желанию обеспечивается выявлением и удовлетворе­нием их трудовой мотивации, а также обеспечением адаптации вновь принятых работников (особенно в первые шесть месяцев их работы).

Основными причинами ухода персонала из ЗАО «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_» являются следующие: неконкурентоспособные ставки оплаты; несправедливая структура оплаты; проблемы с проездом до места работы; работа, в которой нет особой нужды; работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (жесткая структура). При выявлении недостатков и достоинств трудовой жизни персонала ЗАО «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_», было определено, что большая часть сотрудников довольна своей работой, довольна уровнем заработной платы, видит перспективы дальнейшего карьерного роста, стремится к повышению квалификации, то есть ценит свою работу. Однако, есть часть людей, которые недовольны морально-психологическим климатом коллектива, вполне возможно, что это люди конфликтны по своей сути, однако руководству следует уделить внимание данному вопросу, провести ряд мероприятий, направленных на установление дружеских отношений в коллективе (совместные выезды на природу, праздники и т.д.) в связи с тем, что моральный климат в коллективе напрямую зависит от слаженности коллектива в работе.

Таким образом, при выявлении всех недостатков в работе и организации деятельности персонала ЗАО «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_» рекомендовано:

1. Внедрение должности менеджера по персоналу, создание службы по управлению персоналом, вывод части обязанностей офис-менеджера и передачей менеджеру по персоналу.

В связи, с чем был произведен расчет заработной платы менеджера по персоналу, которая составила 480000 рублей в год (40000 рублей в месяц).

В свою очередь из заработной платы Администратора была вычтено 6000 рублей оклада, и в среднем его годовая заработная плата уменьшилась на 72000 рублей.

2. Усовершенствована система подбора кадров, было рекомендовано производить поиск сотрудников через внешние агентства, которые выполняют часть функций по поиску персонала по определенным заданным критериям, что в достаточной степени экономит время службы управления, и способствует более тщательному поиску сотрудников. Акцент в работе был сделан и на подбор персонала из состава студентов, проходящих практику в ЗАО «Стройиндустрия», что позволит повысить скорость адаптации и профориентации сотрудников.

3. Совершенствование системы обучения сотрудников, как новичков, так и опытных работников. Было предложено разработать индивидуальную программу для обучения кадров с учетом их профессиональных достижений и черт характера, особенно важными направлениями обучения младшего торгового персонала являются изучение ассортимента товаров, технологии продаж, корпоративных ценностей компании.

Был также проведен расчет эффективности от проведенных мероприятий и результаты показали, что компания получит больший объем реализации благодаря тем сотрудникам, которые прошли обучение. Особенно это касается лиц, обучение которых проходило с приглашением внешних специалистов, например психолога, для улучшения технологии продаж и общения с клиентом.

4. Совершенствование системы адаптации персонала способствует уменьшению текучести кадров, и более слаженной и эффективной работе сотрудников. Разработка программы адаптации студентов, и всех принятых сотрудников, для этого организовывается процесс прикрепления к каждому новичку опытного работника в этой же сфере деятельности, например, при поступлении сотрудника в отдел продаж светотехники, непосредственно его прикрепляют к менеджеру данного отдела, который помогает ему разобраться в тонкостях продаж, ассортименте товара, понять психологию клиента. Конечно же, активное участие принимает и управленческий персонал, в частности администратор, менеджер по персоналу, старший менеджер.

5. Система аттестации персонала играет также важную роль. И в качестве разработки программы аттестации было предложено проводить оценку персонала 2 раза в год с применением компьютерного тестирования и собеседования. В результате чего члены аттестационной комиссии делают выводы о дальнейшей судьбе сотрудника (повышение, понижение, повышение заработной платы и т.д.).

6. Система стимулирования персонала: А. материальное стимулирование работников, была предложена новая система стимулирования основанная на коэффициентом методе от продаж. При этом было разработано 2 методики, одна для менеджеров, которые непосредственно принимают участие в процессе продаж, а другая для управленческого персонала, который способствует улучшению деятельности по реализации товаров менеджерами.

Б. Нематериальное стимулирование, это разработка мер социального характера, применения ряда льгот, организация культурно-массовых мероприятий, возможность участия сотрудников в принятии важных решений, и другие мероприятия.

В связи со всеми внедренными мероприятиями была рассчитана эффективность от их проведения.

По результатам реализованного проекта, видно, что внедрение предложенных в проекте мероприятий позволит существенным образом повысить объем реализации услуг – на 70% по сравнению с уровнем предшествующего года.

Общая численность сотрудников предприятия изменится всего на 5%, тогда как рост производительности труда одного сотрудника увеличится примерно на 65%.

При этом за счет внедрения новой системы заработной платы сотрудников, с учетом коэффициентов от продаж удастся увеличить среднюю заработную плату на 40%, что в свою очередь позволит уменьшить текучесть кадров по этой причине, и улучшение деятельности работающих сотрудников, так как уровень заработной платы будет стимулировать сотрудников на повышение личных продаж. Также это отражает и эффективность мероприятий по стимулированию персонала, в связи с тем, что уровень производительности растет быстрее, нежели уровень роста заработной платы сотрудников, что свидетельствует о том, что персонал доволен своей заработной платой, работает хорошо, что повышает прибыльность компании.

В конечном счете произойдет увеличение прибыли от реализации на 90%.

Однако рост прибыли ведет к улучшению показателей рентабельности незначительно – рентабельность деятельности увеличится на 0,8%, а рентабельность продаж на 0,4% .

Таким образом, в ЗАО «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_» сложилась положительная ситуация в результате внедренных и проведенных мероприятий, что позволит получить компании большую прибыль от реализации товаров.

Резюмируя вышесказанное , необходимо еще раз отметить следующее . Служба персонала современного предприятия - это подразделение, ответственное, наряду с выполнением чисто “технических” задач, еще и за создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, а следовательно , обеспечение высокой работоспособности. Естественно, что чем раньше на предприятии возникает данная структурная единица, тем больше гарантий того, что в дальнейшем руководство и коллектив компании могут быть избавлены от многих “болезней роста”, свойственных предприятиям, в которых кадровые подразделения были созданы существенно позднее, либо отсутствуют вовсе.

**3.2. Мотивация персонала. Разработка и внедрение системы**

**мотивации на предприятии.**

Служба персонала предприятия создана для осуществления ряда вполне конкретных задач, одна из которых обеспечение уровня высокой работоспособности персонала, для обеспечения выполнения этой задачи разрабатывается система мотивации сотрудников предприятия. а именно разрабатывается система стимулирования персонала в компании, что является одной из важнейших задач службы по управлению персоналом в организации. При разработке , внедрении системы стимулирования необходимо чутко учитывать специфику бизнеса, обстановку в данной компании, материальное положение организации и так далее.

Не секрет, что у каждого человека есть потребности : первичные и вторичные. Первичные (витальные) имеют «коридор», хотя отличаются у грузчика и директора. Вторичные (психологические) не имеют «коридора» и у всех одинаковы, независимо от статуса человека.

Обмануть персонал компании безнаказанно можно не более 2-х раз. Дальше в коллективе наступает – неудовлетворённость, негативное отношение к исполнению своих обязанностей , начинает преобладать мотивация избегания. Преобладающий профиль потребностей сотрудников говорит о степени развития общества. Необходимо периодически исследовать профиль потребностей сотрудников для того чтобы вовремя предупредить все вытекающие из этого проблемы в работе организации в целом.

Основные потребности , которые необходимо учитывать при разработке системы мотивации на предприятии :

*социальные потребности*:

- поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться.

- создание на рабочих местах духа единой команды.

- проведение периодических совещаний с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов.

- сохранение неформальных групп, если они не наносят реального ущерба организации.

- создание условий для социальной активности работников вне организации.

*потребность в уважении:*

- постоянное увеличение содержательности работ сотрудников.

- обеспечение им эффективной обратной связи с результатами работ и реакцией руководителя.

- оценка и поощрение достигнутых результатов.

- привлечение подчиненных к формулированию целей и разработке решений.

- делегирование подчиненным достаточных прав и полномочий.

- продвижение подчиненных по служебной лестнице.

- обеспечение и поддержка обучения и переподготовки подчиненных.

*потребность в самовыражении*:

- точное определение и реализация потенциала каждого работника.

- поручение подчиненным сложных и важных заданий, требующих полной отдачи.

- поощрение и развитие творческих способностей подчиненных и своих собственных.

 Вознаграждение за труд – это материальное стимулирование, хотя оно является внешним. Но для большинства работников является главным и решающим при поступлении на работу. Мотивация и стимулирование противоположны друг другу. Мотивация - это то, что внутри. Теорий мотивации в менеджменте великое множество. Существуют теории Тейлора, Мэйо, Маслоу, Альдельфера, Барнарда, Мак-Келанда, Херцберга). Но под каждую конкретую компанию разрабатывается службой по управлению персоналом своя система мотивации , которая отвечает требованиям конкретной компании, учитывает внутреннюю психологическую обстановку в коллективе, положение дел в фирме и т.д.

Например, исследования советских учёных в 70-х гг. прошлого века показали низкий уровень развития общества в целом, связано это было с нервозностью, неизвестностью, неконкретностью царящей в советском обществе того времени. Герчиков отмечал, что в 90-х годах прошлого века наше общество делилось на критиков деструктивных и конструктивных 50х50. Он же отмечает, что у разных людей разная мотивация, следовательно, и стимулировать их надо по-разному. Люди с преобладающей мотивацией избегания предпочитают штрафы и санкции. Люди с мотивацией достижения предпочитают принцип «заработал - получи» (20%). 80% - традиционная для нашей страны система оплаты труда.

**Зарабатывать**

**I квадрант II квадрант**

**Достижение Избегание**

**IV квадрант III квадрант**

**Получение**

**Мотивационные стратегии:**

I квадрант – укреплять мотивацию путём стимулирования, внимательно слушать и смотреть, что предлагают сотрудники. К этому квадранту относятся самые эффективные сотрудники при грамотном стимулировании: метод кнута и пряника.

II квадрант – это та категория , которую обязательно ратировать, иметь им замену, как правило, отличаются низкой производительностью труда, способы их стимулирования различны, их надо разрабатывать с особой внимательностью.

III квадрант - эту категорию также необходимо ратировать, иметь адекватную замену, отличаются низкой производительностью труда, подходит исключительно жёсткое стимулирование (кнут). Это люди, разваливающие компанию, их активность деструктивна для фирмы . Чуть что , при малейшем их промахе от таких людей стараются избавиться , дабы не потерпеть более серьезные убытки – увольнять. (Как правило, таких в компании около 10%, это люмпенизированные работники, которые придерживаются правила - «не хочу зарабатывать, хочу получать»).

IV квадрант – К этой категории относятся самые выгодные сотрудники для компании, это та категория людей (“старой закалки”) , которые не умеют плохо работать, очень ответственны к выполнению поручений, отзывчивы к нематериальному стимулированию, но не везде можно найти им применение, очень хорошие исполнители и не более.

Г. Форд: «Мы организовали хороший бизнес. Но есть люди, которые знают его лучше нас. Это те, кто научился воровать (в том числе, рабочее время). К ним надо относится с большим вниманием. Не показывайте, что вычислили его. Закройте дырочку, через которую он уносит. И следите за ним: он будет искать и найдёт следующую. Решение в таком тяжелом случае принимает руководитель. Случай тяжелый , потому что как раз чаще всего такими “болезнями” страдают руководящие сотрудники предприятия, которые уже много лет у руля.

Статистика гласит, что: 20% людей работают хорошо всегда, 15% - всегда работают плохо. Около 65% людей - нуждаются в материальном и не материальном стимулировании для повышения производительности их труда, следовательно извлечения прибыли из деятельности этих людей для компании, от того как будет построена система мотивации в компании зависит какую пользу общему делу принесут эти 65% .

Согласно социологическим сследованиям соотношения минимальной и максимальной зарплаты в Швеции и Японии – 1:3, 1:4; в Западной Европе 10-15:1, в слаборазвитых странах 20-30:1.

Разрабатывая систему стимулирования на нашем предприятия , мы долго думали: каков оптимальный путь определения постоянной составляющей вознаграждения?

Наиболее популярна сейчас система рангов или грейдов. Пришли к выводу , чо будем использовать ее , как матрицу для составления окладной составляющей оплаты труда работников.

В основе шкалы грейдов – основная зарабатывающая профессия (иногда их две, но не более). Вверху – 1-е лицо компании. Остальные должности выстраиваются относительно них, уровень заработных плат соответственно рангу, грейду.

Далее определяется вилка должностных окладов для каждого грейда . Например : менеджер : 1 категории (работающий в компании более 5 лет – 15 000=; менеджер 2-й категории – работающий в компании от 2-х до 5-и лет , оклад – 12 000=; менеджер 3-й категории (стажер) стаж в компании от 0 до 2-х лет имеет окладную составляющую 8 000=. Когда достигли верхней ступеньки – карьерный рост. Рассматривается ваозможность перевода сотрудника на более высокую ступень карьерной лестницы. Оцениваются его амбиции, желания и реальные возможности.

Нужно учитывать, что люди не любят уравниловку. Им необходимо предоставлять возможность чему то обучаться в процессе работы, к чему то стремиться, чего то достигать и получать за успехи соответствующие блага. Также это относится и карьерному и профессиональному росту в компании. Возможно сорудник не поднялся по карьерной лестнице, но он вырос профессионально. Стал профессионалом в своей конкретной должности, Это также необходимо поощрять и вознаграждать материально.

Очень хороша в плане мотивации сетка грейда, она стимулирует развитие специалиста, как в карьерном , так и профессиональном плане. Она определяет занятость, сложность работы , ответственность сотрудника в компании , его важность, значимость для общего дела, как следствие повышение качества работы.

Важно, достичь такого положения дел в фирме, когда цели компании максимально совпадают с целями каждого конкретного работника . А этого добиться не так-то легко, четко отлаженная и грамотно выстроенная система мотивации в этом конечно помогает.

Факторы, влияющие на ФОТ:

Численность: нужно четко утвердить сколько нужно рабочих мест? Сколько нужно явочной численности? Сколько нужно списочной численности?

Провести паспортизацию рабочих мест на предприятии.

Паспорт рабочего места включает:

Название рабочего места (по профессии).

№ рабочего места (№ службы, отдела, места, инвентарный №).

Общие характеристики:

1.1. Вид выпускаемой готовой продукции (количество, качество).

1.2. Описание оборудования: технологические операции, модель, тип, требования к работе с этим оборудованием.

1.3. Организация труда: код специальности, её наименование, форма организации – коллективная или индивидуальная, характеристика границ рабочего места (рабочей зоны), требования к работнику (возраст, пол, состояние здоровья), допуски к выполнению работы, необходимая явочная численность по сменам.

Нормативные показатели:

1.4. Оценка технико-экономического уровня.

1.5. Нормативные показатели организационно-экономического уровня: производительность труда (выработка), планирование рабочего места, техоснастка, оргоснастка.

2. Рабочие инструкции (льготы упомянуть).

Паспортизация начинается с основной профессии. Паспорт рабочего места – основа тарифной и нормирующей части.

Фонды. Обычно компания работает от капитала и чётко знает свою затратную часть. Расчёт ФОТ осуществляется по нескольким механизмам.

Следует иметь в виду, что платим за конечный результат, а не за затраты на этот труд (ведь можно неделю делать какую-то работу безрезультатно, когда ее можно и нужно сделать в четко поставленный срок и с определнным конечным результатом). Хотя с 18 века цена результата тоже учитывается. Должна быть норма затрат труда. Это определяется в процессе нормирования.

ФОТ (т.р.) Нормативный объем Объем затрат

трудовых затрат (чел/часы)

Нормативный объём трудовых затрат зависит от количества рабочих мест, численности, сложности работы, ответственности, специфики, сезонности. Чтобы снизить этот показатель многие современные предприятия применяют и довольно успешно сравнительно новое явление в России аутстаффинг.

 В компании также разработывается система надбавок и доплат . Доплатой считаем то, что связано с рабочим местом – вредность труда и пр., надбавками считаем – всё, что связано с человеком (за выслугу и пр.)

Перед тем , как перейти к переменной части следует отметить, что премирование, как переменная часть оплаты труда и есть та самая наиболее мотивирующая часть, она отражает качество работы как человека, так и предприятия в целом. При этом следует помнить , что премии надо выплачивать своевременно, иначе их мотивирующая роль очень сильно падает, а то и просто перестает оказывать стимулирующее действие и даже наооборот: они мне вовремя все равно не заплатят, поэтому я не буду торопиться с выполнением этого задания и прочие нюансы!!! Вплоть до отказа от выполнения большего объема работы.

Премирование бывает индивидуальное и коллективное. Систему премирования для этих 2-х категорий следует разрабатывать с особой внимательностью. Цель премирования – учесть все уровни интересов , а их всего три: компании, работника и подразделения.

Очень важно повышение эффективности взаимодействия руководства компании с подразделениями и взаимодействия между самими подразделениями . Проводится это через систему взаимных претензий. В компании 1 раз в месяц назначается коллективное обсуждение (семинар, собрание – как угодно) . Такие собраниям помогают своевременно выявить ошибки в работе при взаимодействии отделов , высказать конструктивные пожелания , предложения по совместной деятельности. Преследуется конкретная цель : объединение всех отделов в стремлении достичь общей цели компании – получение наибольшей прибыли.

Премия начальника отдела – в фонде премирования отдела всегда должна стоять на первом месте в списке. Это отлично стимулирует руководителя, делает его более собранным, ответственным за то задание которое выполняет отдел, он с энтузиазмом , интересом, повышенным вниманием и чувством ответственностью относится к выполнению текущего проекта. При грамотном подходе достигается оптимизация, слаженность , высокая результативность работы всех отделов, а не видимость бурной деятельности.

При построении любой системы мотивации обязательно учитываем интересы компании – детально разрабатываем схемы что стимулируем, какие показатели, чего хотим достичь тем или иным инструментом мотивации, а также учитываем потребности работников.

Основные принципы построения системы стимулирования сегодня:

1. Система мотивации должна быть проста, понятна для работников (никаких сложных терминов, коэффициентов и прочей неразберихи для простых людей).

2. Абсолютно прозрачна.

3. Должна максимально объективно учитывать результаты деятельности отдельно каждого сотрудника, подразделений, общей деятельности предприятия (критерии оценки должны быть доступны, понятны, прозрачны).

Каждое положение о премировании должно отвечать на следующие вопросы:

* Условия премирования (показатели плана).
* Показатели премирования (то, на что реально могут повлиять премируемые сотрудники). Это очень важно, это надо “вытаскивать”, может быть даже на общем собрании.
* Основная и дополнительная премия. (Если основная не решает вопрос стимулирования. Например, часть работников находится в других условиях работы, разрабатывается система дополнительного премирования).
* Депремирование, штрафы, санкции вплоть до увольнения (четкие рамки: кого, когда и за что конкретно). Приказы должны быть доступны для сотрудников , можно использовать доску информации как для приказов о дисциплинарных взысканиях , так и для приказов о награждениях и премированиях.
* Выдаются целевые премии: премия по итогам года, премии к профессиональному празднику. (Для этого создается так называемый “Директорский фонд”).
* Материальная помощь в размере оклада или 50% от оклада : перед ежегодным отпуском работника (кроме отпускных) , при первичной установке диагноза серьезного заболевания, а также необходимость госпитализации работника, несчастные случаи (авария, пожар и т.п.), смерть близких родственников работника и т.п.

Часто вводятся различные коэффициенты. Каждое предприятие разрабатывает и внедряет эти коэффициенты учитывая специфику своей деятельности.

Так для чего же в организациях внедряется система стимулирования и так ли она необходима?

1.Управление мотивацией сотрудников, неуправляемая мотивация может привести к огромным убыткам и даже разрушению компании.

2.Привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников, необходимых компании.

3.Стимулирование достижения сотрудниками наилучших результатов, как следствие рост производительности труда и прибыли всей организации.

1. Позиционирование компании как лучшего работодателя на рынке труда.
2. Имидж компании в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии в управлении персоналом. Издательский дом «Питер» 2003.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия
3. Справочник по управлению персоналом, Статья «Применение теории ожидания в системе мотивации персонала» , М. Левыкина , независимый эксперт и коуч , г. Москва №4 2007
4. Герасимов Б.Н. и др. Менеджмент персонала: Учебное пособие . – Ростов н/Д., 2003.
5. Самыгин С.И., Столяренко А.Д. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие - Ростов: Феникс, 1997.
6. MBS-Jornal: Сервис получения ключевой информации для профессионального роста. «Технология и техника собеседований при найме торгового персонала (записки практика)» , Кулинич А., Интернет.
7. Журнал «Кадры предприятия» № 1/2002г. Статья «Создание службы персонала «с нуля» О. Клочкова менеджер по персоналу
8. Журнал №Кадры предприятия» № 11/2003г. Статья «Место службы управления персоналом в структуре организации», Т.И. Овчинникова , доцентр кафедры экономики и менеджмента Воронежской государственной технологической академии, д.э.н.
9. HR-Лига – Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом, Интернет.
10. Справочник по управлению персоналом , Статья «Разработка бюджета службы управления персоналом» , Т.В. Юлина, зам. Ген. Директора компании «Нью.Йорк Моторс Юг», г. Москва
11. КАДРОВИК.РУ – кадровый портал . Эффективная кадровая политика предприятия, Тема «кадровая политика», Интернет.
12. Магура М., Поиск и отбор персонала. М: Интел-Синтез, 2001.
13. Заприлавком. ру, Специализированный сайт в Интернете.
14. Мишин А.К., Третьякова Н.А. Единая служба управления персоналом современной организации. Методические рекомендации. Барнаул, 2002