**СОДЕРЖАНИЕ:**

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАБОРА, ПОДБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность и источники найма персонала

1.2 Технология найма и оценки персонала при отборе и аттестации

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ НАБОРА, ПОДБОРА И НАЦМА ПЕРСОНАЛА В ООО «МИДИТЕКС-ИНВЕСТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Мидитекс-Инвест»

2.2 Деловая оценка и отбор персонала при найме в ООО «Мидитекс-Инвест»

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАБОРА, ПОДБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ООО «МИДИТЕКС-ИНВЕСТ»

3.1 Мероприятия по реализации системы набора, подбора и найма персонала на предприятии ООО «Мидитекс-Инвест»

3.2 Социально-экономическая оценка эффективности мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время такие понятия, как "человеческий потенциал" и "человеческий капитал", являются востребованными деловым миром, и это очевидно. Все имеющиеся в мировом хозяйстве естественные и экономические блага были и есть достижения человечества, ведь именно человек является творцом шедевров, произведений искусства и одновременно - конструктором, строителем, создателем космического аппарата. Так благодаря его уму и таланту постигается и развивается мир, и управлять этим миром должны менеджеры нового поколения, обладающие мощным человеческим потенциалом.

Вопросами исследования человеческого капитала, его потенциальных возможностей успешно занимались как зарубежные, так и отечественные ученые: Г. Беккер, И. Фишер, О. Тоффлер, Дж. Кендрик, В. Иноземцев, С. Дятлов, М. Критский, Б. Генкин и др.

Человеческий потенциал становится главным показателем в социально-экономическом развитии как отдельных стран, компаний, так и населения в целом. Традиционные факторы экономического роста: накопление капитала, естественный прирост, научно-технический прогресс, повышение производительности труда, вероятнее всего, стоит рассматривать по-новому, во взаимосвязи с человеческим потенциалом.

Ключевыми фигурами в рыночной экономике становятся деловые люди, осуществляющие важные управленческие функции. Особое место среди представителей делового мира занимают менеджеры. Чтобы выполнять качественно свои функции, менеджерам, требуется постоянная, тщательная подготовка и обучение, т.е. постоянное инвестирование в человеческий капитал.

Актуальностью дипломной работы является то, что подбор и расстановка кадров - длительная и ответственная работа, поскольку относится к начальному этапу управления персоналом. Для такой работы требуется значительный запас знаний и умений кадровика. Работник кадровой службы - это лицо организации, его первого встречает человек, приходя устраиваться на работу. Если претендент видит, как серьезно подходит кадровик к подбору персонала, то и его отношение к организации, к своим обязанностям, к себе, к своей деятельности будет у него более ответственное.

Прежде всего, кадровик должен точно знать требования, предъявляемые к вакансии, которые зафиксированы в должностной инструкции и которые хотел бы видеть в новом сотруднике руководитель будущего работника. Кроме того, нужно учитывать личные качества, необходимые для вакантной должности, а также знать, кто занимал освободившуюся должность, почему уволился, что не устраивало бывшего работника либо его руководителя.

Подбор кадров ведется из двух источников: внутренних и внешних. Внутренний резерв для заполнения вакансий - это продвижение или передвижение сотрудников внутри собственной организации. Хотя этот способ и дешевле, здесь многое зависит от степени соответствия того или иного работника занимаемой должности, его потенциальных возможностях.

При внешнем подборе кадров размещаются объявления о вакансиях путем публикаций в газетах, журналах, на радио и телевидении; направляются запросы в городские и районные Центры занятости населения; оформляются заявки в рекрутинговые фирмы и т.д. Этот путь достаточно трудоемкий, поскольку приходится сталкиваться с большим количеством претендентов, что связано с затратами времени, средств, аналитических и моральных усилий.

Объектом дипломного исследования являются методологические аспекты формирования системы набора, подбора и найма персонала.

Предмет – особенности формирования кадрового потенциала на предприятии ООО «Мидитекс-Инвест».

Цель - выявление основных аспектов и направлений процесса формирования системы набора, подбора и найма персонала.

При написании данной работы перед автором ставились задачи:

- рассмотреть теоретико-методологические аспекты формирования системы набора, подбора и найма персонала;

- проанализировать сущность и источники найма персонала;

- раскрыть методы отбора претендентов на вакантные должности (зарубежный опыт и российская практика);

- проанализировать систему набора, подбора и найма персонала в ООО «Мидитекс-Инвест»;

- рассмотреть направления дальнейшего совершенствования системы набора, подбора и найма персонала в ООО «Мидитекс-Инвест».

В ходе исследования были использованы следующие методы: анализа, сравнения, обобщения, определения.

Научная новизна данного исследования заключается в разработке методических рекомендаций по совершенствованию системы набора, подбора и найма на предприятии.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения и списка использованной литературы.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАБОРА, ПОДБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА**

**1.1 Сущность и источники найма персонала**

Количество вакансий на рынке труда с октября прошлого года начало постепенно падать. В нормальной ситуации, при отсутствии экономического кризиса, активность работодателей начинала обычно снижаться с середины декабря, но уже после новогодних каникул постепенно возвращалась на прежний уровень. В 2008 г. все было иначе. Уже в октябре стала складываться декабрьская ситуация, то есть рынок предложений пошел на спад, и так продолжалось вплоть до января 2009 года. Обычно в этот период деятельность по поиску персонала резко возрастает. И сейчас ситуация повторилась - рынок труда очнулся. Другое дело, что он очнулся относительно декабря 2008-го, а фактически откатился к началу 2007 г. При этом надо понимать, что положение на рынке труда в Москве, Санкт-Петербурге и других городах-миллионниках сильно отличается от общего положения дел. Самые большие трудности сейчас испытывают те города, в которых только одно-два так называемых градообразующих предприятия.

Современный экономический кризис влияет на все уровни экономики и на всех ее участников. Поэтому и службы персонала компаний, и кадровые агентства сразу же почувствовали начало кризиса. Компании меньше стали давать вакансий в работу, а по закрытым вакансиям неохотно оплачивают предварительные договоренности.

Сегодняшний рынок труда вовсе не становится легче для поиска сильных кадров. Несмотря на высокую конкуренцию, мероприятий по отбору сейчас приходится проводить в разы больше. Помимо этого, рынок нестабилен, находится в состоянии постоянных изменений.

В период кризиса у работодателей появится соблазн купить услуги по неоправданно низким ценам. Наблюдается следующее: с одной стороны, есть увеличение предложения на рынке со стороны кандидатов; с другой стороны, остается вопрос: каково качество персонала, выброшенного на рынок, есть ли там те, кто действительно нужен компаниям?

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: "Где и когда потребуются работники?".

Различают понятия "набор" и "наем кадров". Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:

1) общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;

2) формулирование требований к персоналу - точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора;

3) определение основных источников поступлений кандидатов;

4) выбор методик оценки и отбора кадров.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах?

Есть два возможных источника набора: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией).

В Российской Федерации наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы, колледжи, техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения, службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы и др.

Прежде чем начать набор сотрудников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти кандидатов среди знакомых или родственников, желающих подать заявление о приеме на работу.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы.

Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает эффективной деятельности организации. Обращение к специализированным организациям, занимающимся привлечением, наймом, подготовкой персонала, аналогично найму временных работников, но в этом случае работники не являются временными.

Все чаще в последнее время в российской хозяйственной практике встречается указанная инновационная форма организации предпринимательства. Аутсорсинг подразумевает под собой передачу другой компании части функций или целиком определенный процесс деятельности. Именно это действие позволяет остановиться на главных и основных функциях предприятия, приспособиться к новым технологиям, повысить надежность и рыночную репутацию и значительно снизить издержки производства. Аутсорсинг - это решение, принимаемое непосредственно руководителем предприятия и непосредственно связанное с организационными вопросами, о передаче каких-либо бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия стороннему подрядчику.

Аутсорсинг заключается в рассредоточении основных выполняемых функций внутри фирмы. Последняя на себя берет ответственность за функции, которые выполняет лучше других и с наименьшими затратами, а остальные распределяет между другими субъектами.

Аутсорсинг для них включает в себя: передачу функций программирования, администрирования сетей и поддержания информационных систем. На данный момент это очень модная тенденция среди крупных организаций: компании и банки освобождаются от необходимости иметь своих информационных специалистов, деятельность которых стала неэффективной и финансово невыгодной. Целесообразнее передать всю выполняемую ранее ими работу крупной информационной системы фирме, для которой непосредственно данный вид деятельности является основным. Именно такие решения являлись одними из первых попыток применения аутсорсинга.

Основным моментом аутсорсинга является то, что предприятие, которое хочет увеличить свою конкурентоспособность, заключает договор с другим предприятием-партнером о предоставлении данному предприятию необходимых для их деятельности деталей или оказании определенных услуг (функций), необходимых для эффективного поддержания производственных процессов. Все обязательства согласно составленному договору берет на себя предприятие-партнер. И при данном факте возможна передача в структуру предприятия-партнера подразделений предприятия с их производственными активами.

Такой вид партнерства выгоден для обоих предприятий, так как усилия каждого из них концентрируются на основных видах деятельности, выполняемых ими, позволяют обеспечить должный контроль и сокращение издержек производства, повысить качество выпускаемой продукции и услуг, стремиться к полному удовлетворению запросов потребителей, разделить возможные риски.

Предприятие основные функции оставляет за собой. Чаще всего в аутсорсинг передаются добавочные и поддерживающие производство функции, к ним относятся: информационные технологии, бухгалтерский учет и отчетность, управление недвижимостью и ее охраной, производство комплектующих, маркетинг, логистика, подбор персонала.

Аутсорсинг логистических услуг в основном группируется в транспортной, складской и экспедиторской сферах деятельности, в функциях таможенного департамента, в подготовке различной транспортной документации.

Нельзя отрицать, что Россия остается на последнем уровне развития аутсорсинга в сравнении с другими странами мира. Годами велись различные мероприятия для того, чтобы многие отечественные предприятия развивались, как натуральные хозяйства, собирая вокруг себя различные структурные звенья, которые постоянно охватывали бы не только производство, но и, как правило, их социальную сферу. В то время о самостоятельной передаче части работ или услуг от одного предприятия другому даже нельзя было и предположить. Данный факт мог иметь место лишь как следствие жесткого директивного решения.

В результате перехода к рыночным отношениям нашей экономики, интенсивного роста профессиональной сферы услуг возрос интерес к распределению некоторых незначительных, но весьма необходимых работ и услуг между предприятиями. Особенно проявился такой интерес в практике современных информационных технологий на предприятиях, в создании и использовании складских распределительных центров, обслуживающих предприятия торговли, фирм, ведущих автоматизированный бухгалтерский учет, финансовую и налоговую отчетность на предприятиях малого бизнеса.

Проводимые столь редкие семинары по аутсорсингу, организуемые отечественными консалтинговыми фирмами, как правило, затрагивают и отражают лишь только опыт зарубежных фирм. Даже не удивляет тот факт, что по полученным данным одного из анкетных опросов менеджеров 132 российских компаний о применении данными компаниями аутсорсинга только лишь 20% анкетированных ответили утвердительно "да". Около 17% анкетированных сообщили, что не имеют ни малейшего представления о данном виде поддержки конкурентоспособности их бизнеса.

Можно определить конкретные цели, которые ставит перед собой каждая компания-производитель непосредственно при решении вопроса, прибегать к аутсорсингу или осуществлять данный вид деятельности самостоятельно.

1. Улучшение качества товаров и услуг при конкретных производственных затратах.

2. Снижение цены на предлагаемые услуги и реализуемую продукцию при сохранении оптимального уровня качества за счет максимального снижения производственных затрат.

3. Увеличение финансовой устойчивости предприятия за счет минимизации затрат, но при этом сохраняя определенный уровень качества продукции и услуг.

При найме на работу проводится собеседование с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы.

Например, вопросы могут касаться следующего.

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата? Почему и как он готовил себя к их достижению?

2. Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?

3. Что кандидат реально хочет в жизни?

4. Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?

5. Что для кандидата более важно: деньги или работа, которая нравится?

6. Каковы основные сильные и слабые стороны кандидата?

7. Как бы кандидата мог описать его друг?

8. Что побуждает кандидата прикладывать наибольшие усилия?

9. Считает ли кандидат, что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?

10. Почему именно этот кандидат должен быть принят на работу?

11. За сколько дней кандидат сможет показать себя на работе?

12. Планирует ли кандидат продолжать образование?

13. Как кандидат работает в стрессовых условиях?

14. Какие из предыдущих работ кандидата были наиболее интересными и почему?

15. Что является наиболее важным для кандидата в работе?

Наибольшие сложности представляет собой отбор при найме работников высшего эшелона - руководителей организации, их заместителей, руководителей отдельных направлений деятельности организации. Очевидно, что основу оценки качества руководителей высших эшелонов в рамках данной организации составляет парадоксальное убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент, и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньшее число людей могут выполнять эту работу.

Основная причина этого - низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней (отметим, что парадокс заключается в том, что чем выше уровень руководителя, тем больше он предпочитает руководствоваться собственным мнением и тем меньше доверяет научному профессиональному отбору и подбору соответствующих специалистов).

Подобный подход - прямое следствие узости профориентации руководителей высших эшелонов, которые из-за высокой ежедневной нагрузки ограничивают объемы поступающей к ним и используемой информации, главным образом сугубо узкими рамками, имеющими непосредственное отношение к проблемам руководимых ими организаций. Проблемы научного подхода к кадровому отбору в этих условиях часто остаются вне их интересов. Исключение составляют те руководители организаций, которые по роду своих обязанностей профессионально занимаются отбором персонала.

Другой причиной существенных недостатков в отборе и подборе кадров высшего эшелона является стремление к отбору в первую очередь работников, лояльных по отношению к тому человеку, который занимается данным отбором. Такое желание вполне понятно, если учесть не только условия, в которых приходится работать современному руководителю, но и особенности формирования его карьеры.

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах отбора персонала. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур. Каждый раз отсеивают тех, кто обнаружил явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют, по возможности, объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

1) разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для указанной работы:

2) широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям:

3) проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, проводимая кадровой службой:

4) отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы должны быть укомплектованы профессиональными психологами, чтобы использовать самые современные методы. Непосредственный руководитель, а иногда и более широкий круг руководителей участвуют в отборе на начальном и заключительном этапах. Им принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой. Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и их соответствию этим требованиям придается большое значение.[[1]](#footnote-1)

В этом отношении философия отбора персонала на американских фирмах отличается от философии современной японской системы управления. В известном смысле, в японских фирмах организацию приспосабливают к человеку. При отборе работников в меньшей степени, чем в США, обращают внимание на специальные знания, навыки и практический опыт, необходимые для немедленного вхождения в должность, сосредоточивая внимание на личностном потенциале и качестве образования. Объясняется это тем, что японский рабочий или служащий принимается в организацию, как правило, на очень длительный срок. Даже выпускники лучших вузов в Японии первоначально зачисляются на рядовые должности. Специальное обучение в части приобретения конкретных производственных навыков и опыта происходит на самой фирме. Отбор в высшее и среднее звено управления также проводится преимущественно из работников самой фирмы и с учетом принципа старшинства. Вся система работы с кадрами в крупных фирмах приспособлена к пожизненному найму.

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем предъявляемым требованиям. Организации сегодня предпринимают серьезные усилия по развитию собственных сотрудников, повышению их квалификации и практической подготовке к воспитанию у них большей ответственности. Однако при этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с резервом) считается необходимым замещение должностей руководителей и специалистов проводить на конкурсной основе, т.е. рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

Отбор кандидатов на вакантную должность осуществляется из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

- общественно-гражданская зрелость;

- отношение к труду;

- уровень знаний и опыт работы;

- организаторские способности;

- умение работать с людьми;

- умение работать с документами и информацией;

- умение своевременно принимать и реализовывать решения;

- способность увидеть и поддержать передовое;

- морально-этические черты характера.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент.

Методы оценки и на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После этого экспертами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и оценке степени обладания ими каждым кандидатом (по каждому качеству). Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.[[2]](#footnote-2)

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджера используют специальные методы (методы оценки и отбора персонала приведены в табл. 2)

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по персоналу). В функции менеджеров по персоналу входят:

выбор критериев отбора;

утверждение критериев отбора;

отборочная беседа;

работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;

беседа по поводу принятия на работу;

тестирование;

окончательное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личные характеристики. Эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик сотрудников организации, хорошо справляющихся со своими обязанностями.[[3]](#footnote-3)

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию.

Таблица 1.1 Методы оценки и отбора персонала.

┌───────────────────────----------------──┬─────────────────────────────┐

│ Оцениваемые качества │ Предпочтительные методы оценки │

├───────────────────────----------------──┼─────────────────────────────┤

│Интеллект (сообразительность, быстрота мышления,│Тесты на интеллектуальный уровень │

│способность к абстрактному мышлению и пр.) │ │

├───────────────────────--------------───┼─────────-───────────────────┤

│Физические способности (острота зрения, │Специальные тесты на двигательные, сенсорные и│

│выносливость, реакция и пр.) │прочие способности │

├──────────────────────-----------─────┼──────-------────────────────────┤

│Социальные способности (коммуникабельность, спо-│Интерактивные методы (собеседование, дискуссии в│

│собность к управлению конфликтами и пр.) │группах) │

├───────────────────────----------------───┼───────--─────---------───────────┤

│Мотивация (материальные стимулы, карьера, при-│Тесты с целью определения мотивации к достижению│

│надлежность, риск и пр.) │результата │

│ │Документы соискателя │

│ │Интервью │

├─────────────----------───---─-----------------───┼───────────-────────────────┤

│Свойства личности (эмоциональная стабильность, │Тесты (опросники) │

│конфликтность и пр.) │Стресс-интервью │

├─────────────────────------------────┼───────────────────────────────┤

│Профессиональные знания и способности │Тесты (пробная работа) │

│ │Документы соискателя (дипломы с оценками) │

├──────────────────────────────┼───────────────────────────────┤

│Профессиональный опыт │Документы соискателя (трудовая биография) │

│ │Собеседование │

└───────────────────────────────┴──────────────────────────────┘

При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, а критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие предполагаемой деятельности.

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей отдают предпочтение работникам с опытом. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т.д.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников и использовать эти данные как критерии, но только в том случае, если все или большинство работников им соответствуют. Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более высококачественную работу, чем холостяк.

Важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться тщательному отбору. Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Типичный процесс принятия решения по отбору персонала представлен на рис. 1.1.

┌─────────────────------────────────┐

│Кандидаты на занятие должности │

└────────────────────┬─────────────────────┘

┌────────────────────┴─────────────────────┐

│Предварительная отборочная беседа │ ┌─────┐

└────────────────────┬─────────────────────┘ │ │

│ │ │

├───────────────────────────────────────────┤ │

│ │

┌────────────────────┴─────────────────────┐ │ │

│Заполнение бланка заявления и анкета пре-│ │ │

│тендента на должность │ │ │

└────────────────────┬─────────────────────┘ │ │

│ │ │

├───────────────────────────────────────────┤ │

│ │ │

┌────────────────────┴─────────────────────┐ │ │

│Беседа по найму │ │ │

└────────────────────┬─────────────────────┘ │ О │

│ │ т │

├───────────────────────────────────────────┤ к │

│ │ а │

┌────────────────────┴─────────────────────┐ │ з │

│Тестирование │ │ │

└────────────────────┬─────────────────────┘ │ │

│ │ │

├───────────────────────────────────────────┤ │

│ │ │

┌────────────────────┴─────────────────────┐ │ │

│Проверка рекомендаций и послужного списка │ │ │

└────────────────────┬─────────────────────┘ │ │

│ │ │

├───────────────────────────────────────────┤ │

│ │ │

┌────────────────────┴─────────────────────┐ │ │

│Медицинский осмотр │ │ │

└────────────────────┬─────────────────────┘ │ │

│ │ │

├───────────────────────────────────────────┤ │

│ │ │

┌────────┴─────────────────────┐ └─────┘

│Принятие решения о приеме │

└──────────────────────────────┘

Рис. 1.1. Процедура процесса отбора претендентов.

*Предварительная отборочная беседа.* Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или руководитель подразделения проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, уровня образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

*Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.* Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Туже последовательность обычно используют вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и с их помощью необходимо запрашивать информацию, более всего характеризующую производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является важной процедурой оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).[[4]](#footnote-4)

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующее:

1) соответствие уровня образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;

2) соответствие практического опыта характеру должности;

3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;

4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки);

5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Содержание анкеты в организациях устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности руководителей применяют более подробные анкеты, чем при найме рядовых служащих.

*Беседа по найму (собеседование).* Существует несколько видов беседы по найму:

- проводимые по схеме;

- слабоформализованные;

- выполняемые не по схеме.

В ходе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если при беседе пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно его прерывая, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка - тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

Приведем краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении собеседования отборочной комиссией.

1. Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.

2. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем.

3. Помните о требованиях, предъявляемых характером работы, особенностями профессии. Эти требования отражаются в профессиограммах, разрабатываемых специалистами на основе наблюдения за работником в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построение социометрических матриц взаимодействия работников, анализ информационных потоков. Прежде всего, разработчики профессиограмм руководствуются мнением опытных работников, давно занимающих данное рабочее место (или рабочее место, схожее с оцениваемым), и вышестоящего руководителя. На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.

4. Решение следует принимать, только имея всю необходимую информацию.

5. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.[[5]](#footnote-5)

Таблица 1.2 Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

┌──┬───────────────────=====────┬───────────────────-------------┐

│N │ Вид тестов │ Категория тестируемых работников │

│ │ ├─────────┬────────┬─────────┤

│ │ │ Линейные │Функциональные│Специалистов│

│ │ │руководители│ руководители │ │

├──┼────────────----------------------────==──────┼──────┼─────┼──────┤

│1 │На определение творческого потенциала работника │+ │+ │+ │

├──┼──────────────────────────────────┼─────┼──────┼──────┤

│2 │На определение трудностей во взаимоотношениях │ │+ │+ │

├──┼──────────────────────────────----───┼─────┼───────┼────┤

│3 │На определение авторитета работника │+ │+ │ │

├──┼──────────────────────────---------─────┼─────┼───────┼────┤

│4 │На наличие организаторских способностей молодого руко-│+ │ │ │

│ │водителя │ │ │ │

├──┼─────────────────────----------------------───┼─────┼──────┼─────┤

│5 │На определение пригодности к работе руководителем │+ │ │ │

├──┼──────────────────────────────────┼─────┼──────┼──────┤

│6 │На определение способности быть предпринимателем │+ │ │ │

├──┼──────────────────────────────────┼──────┼──────┼─────┤

│7 │На конфликтность характера │+ │+ │+ │

└──┴─────────────────────────----------────┴─────┴───────┴──────┘

*Тестирование.* Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом рабочем месте.

*Проверка рекомендаций и послужного списка.* При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора можно попросить кандидата представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику с тем, чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие подробности. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

*Медицинский осмотр.* Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие:

- в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма;

- необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

*Принятие решения о приеме.* Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.[[6]](#footnote-6)

**1.2 Технология найма и оценки персонала при отборе и аттестации**

При использовании методов набора в современной России необходимо учитывать зарубежный опыт управления персоналом: начиная от подбора сотрудников и заканчивая мотивацией. Конечно, не стоит пытаться банально копировать зарубежный опыт. Однако, бесспорно, правильный подход к заимствованию управленческого опыта у зарубежных коллег может привести к действительно отличным результатам.

В Японии сейчас полным ходом идет переход от системы пожизненного найма к другим, более приемлемым для применения их в России формам занятости. Система пожизненного найма означает, что служащий фактически всю свою жизнь работает на одном предприятии, постоянно продвигаясь вверх по служебной лестнице. При этом независимо от образования (средняя ли это школа или престижный университет) работник начинает свою карьеру с низшей должности и на одном месте более 2-3 лет не задерживается. И более того, за 2-3 года тот же выпускник юридического факультета Токийского университета не сможет растерять знания, полученные в вузе, если будет заниматься неквалифицированным, рутинным трудом, так как потому что, во-первых, молодого юриста поставят на тот участок, где ему не дадут забыть полученные знания, а, во-вторых, начав с низов, специалист имеет возможность "пощупать" все своими руками, что-то попытается изменить, улучшить, добиться признания коллег и начальства, заработать репутацию. Увольнение с предприятия является очень суровым наказанием, потому что устроиться на другое предприятие можно, но за очень низкую заработную плату и без каких-либо перспектив продвижения по службе. Более того, такой работник первым подвергается риску быть уволенным в результате различных экономических кризисов. В России такой поход практически неосуществим.

Японские и зарубежные исследователи единодушны в том, что современный этап научно-технического прогресса, породивший новую технику и приведший к изменению характера труда, делает систему пожизненного найма экономически все более нерентабельной даже для сверхконкурентных предприятий.

Известный специалист в области менеджмента М. Цуда, например, считает, что эта система в конечном итоге перестанет существовать. Он ссылается на специальные исследования, проводившиеся в конце 80-х годов одной из ведущих предпринимательских организаций Японии. Согласно результатам исследования, полученным путем анкетирования управляющих крупными предприятиями, 82% опрошенных заявили, что "система пожизненного найма движется к своему краху".[[7]](#footnote-7)

Новые формы найма рабочей силы, которые постепенно вытесняют пожизненный найм, можно разделить на две группы: обычные, не имеющие ничего общего с пожизненным наймом, и сравнительно новые формы, основанные на совершенно иных принципах.

Обычный найм новой рабочей силы осуществляется в случае расширения производства или улучшения экономической конъюнктуры. Этот найм не гарантирует вновь нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода на пенсию. Более того, этот работник может быть уволен в любой момент и по любому поводу, особенно в периоды экономических трудностей. Такая форма дает возможность предприятию свободно и быстро регулировать как количественный, так и качественный состав наемного персонала. Эта система найма, при правильном к ней подходе, может быть актуальна и для России.[[8]](#footnote-8)

Другой гибкой формой является повторный, или вторичный, найм на новых условиях ранее уволенных работников. Эта форма существовала и раньше, однако использовавшие ее предприятия с пожизненным наймом несли перед уволенными работниками как моральные, так и материальные обязательства. Сегодня же такой найм осуществляется без каких-либо гарантий и обязательств со стороны предприятия перед повторно нанимаемыми работниками. Большинство из них нанимаются на значительно худших, чем раньше, условиях, в том числе и касающихся заработной платы. Более того, каждый из них может быть уволен в любое время. Это позволяет предприятию не только экономить значительные суммы на оплате рабочей силы, но и заставляет таких работников трудиться с еще большей, чем раньше, энергией в знак благодарности за то, что их не забыли и снова приняли на работу, а также из боязни подвергнуться очередному увольнению. Такой опыт учитывает интересы прежде всего работодателей и создает нервную обстановку в предчувствии очередного планового увольнения.

К первой указанной группе относится также набор временных работников (временный найм), наем на неполную рабочую неделю (наем частично занятых) и так называемая "система арбайто", или наем на короткий период времени на подсобные работы (главным образом студентов, пенсионеров). Эти формы найма особенно выгодны предприятиям, поскольку на перечисленные категории трудящихся распространяются далеко не все положения японского трудового законодательства.

К сравнительно новым формам найма относится также "система обязательного набора". Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех предприятий. Через каждые 4-7 лет нанятым работникам предоставляется возможность, а фактически вменяется в обязанность перейти на другое предприятие данной компании. Столь гибкая форма найма выгодна предприятиям, поскольку позволяет быстро решать вопросы, связанные с наемным персоналом. На крупных предприятиях российского бизнеса "система обязательного набора" может быть одним из решений остановки в развитии сотрудников предприятия и одновременно высокой текучести кадров. Ведь перевод проводится в рамках одной компании.

Наконец, к числу сравнительно новых форм найма относится и так называемый "групповой пожизненный найм". Администрация предприятия нанимает на работу не каждого работника в отдельности, а сразу целую группу людей и поэтому не несет персональной ответственности перед каждым отдельным работником.

Система пожизненного найма вытесняется более выгодными для предприятия в новых условиях экономического развития формами найма рабочей силы.

Оплата труда является краеугольным камнем в отношениях между работодателем и работником. От нее напрямую зависит и себестоимость продукции, и производительность труда работника. Многие российские менеджеры делают серьезную ошибку, пытаясь снизить себестоимость товара путем снижения заработной платы. Это влечет к ухудшению качества товара, повышенной текучести кадров, понижению производительности труда, а нередко и к увеличению брака. Следовательно, к дополнительным издержкам на производство. Учитывая японский опыт оплаты труда, можно избежать множества аналогичных проблем.

Японские фирмы не имеют жесткой классификации должностей с фиксированными ставками заработной платы по каждой из них. Обязанности между людьми строго не распределены. Поощряется выполнение различных видов работ при гибком взаимодействии работников в зависимости от конкретной ситуации. Заработок определяется на основе индивидуальной оценки деятельности работника по многим критериям. Рост заработной платы с выслугой лет - одна из важнейших составляющих этой системы. Другие критерии отражают трудовой вклад, успехи и усердие в обучении и повышении квалификации, умение работать в коллективе и т.д. Большое значение имеет оценка работы непосредственно руководителем.

В этом отношении японская модель существенно отличается от западной, где ставки заработной платы (цены на рабочую силу) по каждому виду работы, должности, квалификации складываются главным образом под воздействием спроса и предложения на рынке труда.[[9]](#footnote-9)

Итак, систему оплаты труда в Японии отличают следующие факторы.

1. Зависимость оплаты труда от стажа. Японцы считают, что после года работы человек действительно трудится больше, лучше, эффективнее. За это его надо поощрять, причем автоматически.

Решение об увеличении заработной платы принимает служба мотивации или непосредственный руководитель подразделения.

Здесь хотелось бы привести в сравнение, что наши отделы труда и заработной платы занимаются сбором и анализом, как правило, поверхностных цифр. Японские же отделы мотивации - это не только аналитические центры, но и разработчики эффективных систем оплаты труда (в Японии нет ни тарифной системы, ни единой тарифной сетки для бюджетников), которые обеспечивают зависимость оплаты труда от стажа, результатов работы, так называемых жизненных пиков и т.д.

2. Зависимость оплаты труда от жизненных пиков. Таких пиков в Японии пять-шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу, его заработная плата примерно равна 180 тыс. йен в месяц (более 1800 долл. США). Это определенный законом минимум. Среднемесячная ставка здесь - 3000 долл. США. В 28-29 лет японец женится, следовательно, увеличивается и заработная плата (так как действует определенный закон о традициях). Затем рождение ребенка, покупка жилья (когда возникает потребность в кредите). Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы, и т.д.

3. Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях используется система "плавающих окладов". Базовые ставки директоров завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости продукции, объема производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Например, у начальника цеха оклад 700 тыс. йен. Если цех снизил себестоимость продукции на 10%, то его оклад автоматически увеличивается на 10%.

Данная система определяется не законодательно, а только положением предприятия об оплате труда.

Особенность организации оплаты труда в государственных учреждениях: система оплаты труда госслужащих состоит из 20 разрядов, каждый из которых включает 5 подразрядов. Их ставка отличается друг от друга на 10%. Подобная разрядная сетка есть и на некоторых промышленных предприятиях. Но ее основное отличие от нашей ЕТС - большая гибкость, полный учет количества и качества труда, расширенный диапазон возможностей и, самое главное, существенная дифференциация заработка в рамках каждого разряда в зависимости от фактических результатов работы.

4. Жесткая зависимость оплаты труда от фактических результатов работника является четвертой особенностью японской системы стимулирования труда.[[10]](#footnote-10)

5. Одна из самых низких в мире дифференциация в оплате труда - 1:4 (в Швеции - 1:3). Это означает, что работник самой низкой квалификации получает всего в 3 раза меньше, чем высококвалифицированный работник. Зарплата ли слесаря, продавца, инженера, врача, меньше зарплаты высшего руководителя соответствующей фирмы только в 4-5 раз. Здесь, естественно, не учитываются премии, дивиденды по акциям и т.д., а речь идет только о тарифе и окладе.

Скорее всего, только этот из пяти элементов японского стимулирования неприемлем для России. Пока удел низкой дифференциации в оплате - удел высокоразвитых стран. Потому что если перевести эти пункты (1:4) в наши рубли, то мы просто не найдем работников высшей квалификации.

Основой производительности труда служит его стимулирование. От правильного подхода к системе стимулирования зависит труд работника, а значит, и прибыль организации в конечном итоге. К главным экономическим стимулам относятся:

- повышение заработной платы;

- регулярные выплаты бонусов;

- выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния;

- заранее оговоренная выплата крупных выходных пособий.

О масштабах повышения заработной платы в Японии за последние 10-15 лет можно судить хотя бы по тому факту, что экономика страны в настоящее время лишилась такого своего еще недавнего преимущества, как дешевая рабочая сила. В 1987 году Япония вышла в мировые лидеры по уровню почасовой заработной платы в обрабатывающей промышленности. За последние несколько лет по этому показателю она лишь незначительно отстает от Канады, Швеции и Германии. Главной причиной такого социально-экономического подъема является успешное развитие хозяйства страны. Также определенную роль сыграла и многолетняя упорная борьба японских профсоюзов за улучшение условий труда.

Особенно заметен рост заработной платы на крупных японских предприятиях: за указанное двадцатилетие среднемесячная заработная плата на крупных предприятиях обрабатывающей промышленности Японии (500 и более занятых) выросла в 1,5 раза и к началу 90-х годов составила примерно 450 тыс. йен, что соответственно в 1,3 и 1,8 раза больше, чем на средних и мелких предприятиях. (Для примера приводятся средние цены на некоторые продукты в Токио. Цены на 1990 год за 1 кг: рис - 536 йен, белый хлеб - 385 йен, тунец - 4580 йен, говядина - 3830 йен, свинина - 1530 йен. Цена пылесоса 23 550 йен, стиральной машины - 39 260 йен, цветного телевизора - 88 140 йен).[[11]](#footnote-11)

И даже (хотя цены медленно, но неуклонно растут) повышение номинальной заработной платы несколько опережает их рост. Другими словами, налицо устойчивый рост реальной заработной платы (с 1970 по 1990 гг. во всех отраслях хозяйства она выросла в среднем почти на 12%). К сожалению, здесь нет больших перспектив для российских предпринимателей. Учитывая темпы инфляции и общую экономическую обстановку в стране, значительный рост заработной платы в рамках одной организации неминуемо приведет к серьезному повышению себестоимости товары, что, в свою очередь, повлечет за собой потерю конкурентоспособности данной продукции.

Эффективным экономическим стимулом являются также бонусы, которые выплачиваются дважды в год (летом и зимой) и ,размер которых зависит от деятельности предприятия. Система бонусов практикуется не только крупными, но и многими средними и даже мелкими предприятиями. Разница лишь в том, что размеры бонусов на крупных предприятиях значительно выше.

Размеры летних и зимних бонусов возрастают из года в год, причем в последние годы летние бонусы равны примерно полуторамесячным, а зимние - почти двухмесячным зарплатам. Следовательно, помимо основной заработной платы, работники ежегодно получают в виде единовременных выплат еще в среднем по 3,5 месячной зарплаты. Что касается крупных предприятий, то общая сумма летних и зимних бонусов на некоторых достигает 4- и даже 6-месячных зарплат. На эту сумму можно приобрести, например, новый автомобиль. Этот опыт вполне можно применять в российских организациях. Сезонные выплаты заставляют работников стремиться к качественному и эффективному труду постоянно. В отличие от помесячных премиальных выплат, сезонные бонусы в Японии выдаются лишь при оценке работы сотрудника в течение полугода.

Повышению трудовой активности персонала в значительной степени способствуют также выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния: пособие на жилье, некоторые виды коммерческих услуг, питание, культурные и медицинские нужды. Особенно привлекательными являются различные виды пособий на жилье. Это можно объяснить так: в Японии идет непрерывный рост цен на землю, а, следовательно, возрастают цены на строительство жилья и цены арендной платы за него. Поэтому почти все крупные японские компании строят свои собственные жилые дома, которые предоставляются работникам бесплатно или за минимальную плату. Одновременно в последние годы заметные масштабы приобретает выдача компаниями всем желающим работникам долгосрочных ссуд на строительство собственного жилья. Счастливый работник - хороший работник. Но российский специалист по управлению персонала снова сталкивается с серьезной проблемой - ограниченность ресурсов предприятия. Лишь крупные фирмы способны предоставить своим сотрудникам жилье или оплатить комплекс из питания, культурных и медицинских нужд. Однако следует учесть, что этот способ стимуляции очень эффективен в Японии. Как и все приемы японской материальной стимуляции, по прошествии некоторого времени он окупается.

Действительным экономическим стимулом для работников крупных японских предприятий является также заранее оговоренная крупная выплата пособий, выплачиваемых при выходе на пенсию. Работнику выплачивается либо оговоренная сумма, либо сумма, эквивалентная заработанной им пенсии. Большинство крупных предприятий выплачивает обе эти суммы одновременно. Единственным условием, дающим право на получение таких выплат, является то, что работник должен проработать на данном предприятии не менее 20 лет без перерыва. Общий размер выходного пособия зависит от стажа работы и уровня образования работника. Это дает почувствовать рядовому сотруднику себя членом большой корпоративной семьи, о котором будут заботиться и после окончания его работы. Понимание этого порой приводит к действительно фантастическим условиям. В России, где пенсионное пособие, назначаемое государством, невысоко, социальное обеспечение со стороны фирмы выглядит особенно актуальным. За подобным методом стимуляции будущее.

В последнее время во многих странах с рыночной экономикой функционируют так называемые гарантийные фонды. Такие фонды стали формироваться с конца 60-х годов (впервые в Бельгии) и в настоящее время получили значительное развитие. Они берут на себя обязательства неплатежеспособного предпринимателя и призваны обеспечить покрытие всех или части исков работников, оставшихся непогашенными в связи с банкротством их предпринимателя. Указанные фонды создаются государственными органами по труду, органами социального обеспечения, профсоюзами и организациями предпринимателей. В Японии такие фонды функционируют на основе принципов социального страхования за счет обязательных взносов предпринимателей и субвенций государства. То есть финансирование гарантийных фондов осуществляют совместно предприниматели и государство. Здесь дело только за инициативой российского правительства. В рамках одной организации это, конечно, невозможно.

Среди психологических стимулов можно выделить следующие:

- непосредственное психологическое воздействие на работников;

- вовлечение их в различные производственные движения;

- установление "человеческих отношений в промышленности" и т.д.

К непосредственному психологическому воздействию на работников относится, например, ежедневное исполнение перед началом работы всем персоналом предприятия патриотического "гимна компании". Наиболее известными производственными движениями являются следующие: "движение за повышение производительности труда", "движение за работу без брака", "движение контроля над качеством продукции" и т.д. Особое место в общей системе психологического воздействия на наемный персонал занимает система установления "человеческих отношений в промышленности", которая родилась в США в конце 30-х годов.[[12]](#footnote-12)

Одной из главных особенностей японского менеджмента является бережное обращение к персоналу. В уставе некоторых фирм даже прописано, что рядовые сотрудники увольняются лишь в самом крайнем случае. В Японии (в отличие от России) при финансовом кризисе предприятия владельцы и руководители этого предприятия ищут любые способы выхода из него, помимо увольнения персонала. Ведь рядовой сотрудник - член семьи предприятия, его главное богатство. Этому следует поучиться российским менеджерам у своих восточных коллег.

Обучение и подготовка персонала в Японии, как правило, осуществляются внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства. Одна из важных целей - выработка необходимых именно данной конкретной фирме разнообразных навыков и способностей. Чтобы работники могли выполнять широкий круг производственных операций или квалифицированно решать многие производственно-технические и управленческие задачи, они должны хорошо знать всю производственно-техническую систему своего предприятия, разбираться в целом в используемых фирмой технологиях.

Профессионально-техническое обучение без отрыва от производства организуют специальные отделы, существующие в каждой крупной компании. Непосредственное "наставничество" возложено на специально подготовленных инструкторов.

Осуществляя профессионально-техническое обучение с отрывом от производства, большинство крупных японских компаний, наряду с использованием собственных учебных центров и специалистов, прибегают также к помощи таких специализированных неправительственных организаций, как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и др.

Должностное перемещение персонала осуществляется посредством следующих методов:

- ротация должностных функций;

- персональная оценка результатов труда каждого работника;

- собеседования с руководством предприятия;

- экзамен на служебное продвижение и занятие вакантной должности.

Ротация работ означает периодическую передвижку работника от одной работы к другой, чтобы путем ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных участков расширить кругозор работника и развить его способности. Овладение смежными профессиями стимулируется и материально. Система оплаты труда в зависимости от числа освоенных профессий на заводе холодильников компании действует так: из 6 тарифных ставок 3 низшие предназначены для рабочих, имеющих одну профессию; 4-я ставка - для освоивших две специальности; 5-я - три. По высшему "классу", 6-му, оплачивается труд рабочих, овладевших по меньшей мере пятью профессиями.

Метод персональной оценки результатов труда работника предусматривает накопление данных о характере, личных и деловых качествах, творческих способностях, результатах работы каждого работника, необходимых для принятия решений о служебном продвижении. Для этого применяются специальные формы-анкеты, которые содержат в себе 4 информационных блока: способности, опыт работы, перспективы продвижения по службе и пожелания работника.

Метод собеседования с руководством предприятия предусматривает подготовку работником письменного доклада, в котором указываются итоги проделанной работы и личные пожелания рабочего относительно вида работы.

Метод экзаменовки работника часто оказывается главным при принятии решения о должностном перемещении. Общим для всех предприятий является "железное правило", согласно которому повышается в должности только тот, кто сдал экзамен.

Система должностного перемещения персонала, конечно, распространяется и на высшее управленческое звено, однако каких-либо обобщающих данных о служебной карьере этого звена не существует. Однако общеизвестно, что управляющие, включая высших, являются в основном воспитанниками данной фирмы, прошедшими все или большинство ступеней внутрикорпоративной иерархии. Члены правления в большинстве своем возглавляют определенные участки работы компании.

Также следует отметить, что система должностного перемещения персонала строго объективна, защищена от скрытых и откровенных проявлений произвола со стороны начальства. Критерии о должностном перемещении достаточно ясны и наглядны, легко поддаются проверке.

Для сравнения можно сказать, что в западных корпорациях продвижение, как правило, является результатом чисто административного решения руководства. Найм менеджеров осуществляется на рынке труда, менеджеры значительно чаще меняют место работы. Среди членов правления преобладают люди "со стороны", не отвечающие за руководство участками деятельности корпорации.

В Японии низкая текучесть кадров приводит к отличной атмосфере внутри коллектива, к уверенности работника в завтрашнем дне. Заботясь о своих подчиненных, руководитель приносит пользу и своей организации, а значит, и себе. Вместо того чтобы нанять высококвалифицированный, но чуждый духу предприятия персонал "со стороны", руководитель вкладывает деньги в обучение своего персонала. Результаты не заставляют себя долго ждать. Первоначальные затраты компенсируются трудом благодарного работника. Это справедливо для любой страны. Соответственно, и в России данный подход к обучению и подготовке персонала имеет право на жизнь. Мало того, должен применяться на практике.[[13]](#footnote-13)

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ НАБОРА, ПОДБОРА И НАЦМА ПЕРСОНАЛА В ООО «МИДИТЕКС-ИНВЕСТ»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Мидитекс-Инвест»**

Ростовское предприятие ООО «Мидитекс-Инвест» было создано в г. Ростове-на-Дону в 2000 году на основе "Положения о порядке государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности", утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 8 июля 1994 г., и в соответствии с действующим законодательством.

Предприятие является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом на праве собственности, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печати со своим наименованием, фирменные знаки, символику, торговые знаки, от своего имени заключает договоpа (совершает сделки), пpиобpетает имущественные и личные неимущественные пpава и несет обязанности, выступает истцом (ответчиком) в судебных органах.

ООО «Мидитекс-Инвест» приобрело права юридического лица с момента ее государственной регистрации.

Предприятие имеет право создавать на территории страны и за рубежом филиалы, представительства, предприятия различного правового статуса, совместные и дочерние предприятия, с правом юридического лица и без такового, другие обособленные подразделения с правом открытия текущих и расчетных счетов, вступать в ассоциации, концерны и другие объединения, заниматься внешнеэкономической деятельностью, а также участвовать в капитале других обществ.

Предприятие обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, установления цен, оплаты труда, распределения чистой прибыли, самостоятельно планирует свою деятельность и создает производственную структуру.

Предметом деятельности является развитие потребительского рынка текстильной продукции, удовлетворение потребностей населения в товарах народного потребления с целью извлечения прибыли в пользу акционеров.

ООО «Мидитекс-Инвест» реализует текстильную продукцию, услуги, отходы производства по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе; осуществляет расчеты по своим обязательствам как в безналичном порядке, так и наличным расчетом.

Лицензируемые виды деятельности осуществляются пpи условии получения лицензий установленного образца с соблюдением порядка, установленного действующим законодательством РФ.

Имущество формируется за счет:

- уставного капитала;

- доходов, полученных от реализации продукции, работ, услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности;

- доходов от ценных бумаг;

- денежных средств и имущества, полученных из законных источников;

- кредитов и ссуд банков;

- объектов интеллектуальной собственности, произведенных работниками, а также приобретенных иными, не запрещенными законом способами.

Имущество ООО «Мидитекс-Инвест» составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные материальные и нематериальные ценности и финансовые ресурсы, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе. Акционеры осуществляют право владения, пользования и распоряжения имуществом предприятия.

ООО «Мидитекс-Инвест» имеет право распоряжаться по своему усмотрению своим имуществом, в том числе продавать, передавать другим предприятиям возмездно и безвозмездно, списывать с баланса.

Владение и пользование имуществом, не принадлежащим на праве собственности, осуществляется на основе его аренды с последующим выкупом или без него, других законных основаниях. Предприятие владеет и пользуется землей и иными природными ресурсами в установленном законодательством порядке. Несет ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом, на которое, по действующему законодательству может быть обращено взыскание.

В настоящее время предприятие, как и большинство предприятий на территории РФ, преодолевает кризис. Финансовое состояние предприятия характеризуется как не очень стабильное.

Деятельность предприятия осложняется рядом проблем, которые стоят перед предприятием. Основными из них являются:

- отсутствие достаточной стратегии развития предприятия;

- отсутствие ориентации предприятия на платежеспособного потребителя;

- отсутствие проработанной рекламной политики;

- не высокий уровень сервисного обслуживания;

- отсутствие четко построенной сети сбыта, неритмичность поставок продукции оптовому звену;

- не высокая обеспеченность собственными средствами.

Основные виды деятельности ООО «Мидитекс-Инвест»:

- организация оптовой и розничной торговли по реализации различных тканей и текстильной продукции;

- торговля (в том числе комиссионная) товарами народного потребления;

- оказание услуг по хранению продукции, сбыту продукции, проведению контрольных анализов продукции, коммерческих, транспортных, технических и других услуг.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Управление предприятием осуществляется на базе определенной производственной структуры.

Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке структуры управления необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. Каждый филиал предприятия состоит из подразделений, которые в совокупности и представляют собой это предприятие.

Директор осуществляет текущее руководство, в пределах своей компетенции выполняет функции и обязанности по организации и обеспечению деятельности организации. Он самостоятельно определяет структуру административно-управленческого аппарата организации, ее штатный состав. В соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия.

Отдел главного инженера обеспечивает ремонт и своевременное ТО машин и оборудования, механизацию и автоматизацию. Отделом руководит главный инженер, в подчинении которого находятся механики, энергетик, токарь, газоэлектросварщик, водители.

Торговые отделы осуществляют прием, погрузку, разгрузку и непосредственную реализацию продукции.

Лаборатория проводит анализ реализуемой продукции. В состав лаборатории входят: начальник ПТЛ, техники-лаборанты, пробоотборщики.

Охрана обеспечивает сохранность имущества, порядок на территории и пожарную безопасность.

Бухгалтерия осуществляет учет средств организации и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Функцией бухгалтерии является анализ финансового состояния предприятия, которое показывает, по каким направлениям надо вести работу, чтобы улучшить его. Возглавляет бухгалтерию главный бухгалтер.

Важнейшим элементом в структуре является бухгалтерия, которая ведет учет хозяйственных средств и объектов учета предприятия. Бухгалтерия обязана следить за точными и своевременными выплатами налогов и денежных обязательств предприятия. Бухгалтерия состоит из 4 человек: главного бухгалтера, двух бухгалтеров (бухгалтер расчетного отдела, бухгалтер оперативного отдела), кассира. Бухгалтер расчетного отдела ведет учет:

- с поставщиками и подрядчиками;

- расчетов по налогам и сборам;

- расчетов по социальному страхованию и обеспечению продаж.

Бухгалтер операционного отдела ведет учет: производственных запасов, основных средств, товаров, дебиторов и кредиторов, целевого финансирования, резервов предстоящих расходов. Главный бухгалтер ведет учет расчетов с подотчетными лицами, все журналы-ордера, сводную №10, Главную книгу. Бухгалтерский учет на предприятии ведется согласно учетной политики предприятия, разработанной на основании правил бухгалтерского учета.

Учет основных производственных фондов ведется по амортизационным группам, поэтому структуру основных фондов рассмотрим в разрезе этих групп.

Таблица 2.1. Структура основных средств предприятия (тыс. руб.) за 2006-2008 года.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№  п/п | Наименование  группы | 2006 г. | 2007 г. | Посту-  пило | Выбы-  ло | 2008 г. | Уд.  вес  в  общем  объеме | 2008 к 2007 г, % |
| 1 | Здания | 9335 | 9335 |  |  | 9335 | 59,96 | 100 |
| 2 | Сооружения и передаточные  устройства | 1125 | 1125 |  |  | 1125 | 7,22 | 100 |
| 3 | Машины и оборудование | 3215 | 3314 | 969 |  | 4283 | 27,52 | 129,24 |
| 4 | Транспортные  средства | 690 | 710 | 136 | 86 | 760 | 4,88 | 107,05 |
| 5 | Производственный и хозяйственный инвентарь | 27 | 37 | 28 |  | 65 | 0,42 | 175,68 |
|  | Итого | 14392 | 14521 | 1133 | 86 | 15568 | 100 | 107,21 |

Как видно, структура основных производственных фондов практически не меняется, в 2008 году приобретено основных средств на сумму 1133тыс. рублей. Обновление основных средств составляет 7,21%.

В 2008 году были приобретены машины и оборудование для техпроцесса складирования, частично обновлен транспорт и приобретено оборудование для лаборатории.

Наибольший удельный вес имеют основные фонды первой группы: - здания, что объясняется наличием на балансе предприятия зданий различного назначения. Удельный вес машин и оборудования составляет 27,52%.

Таблица 2.2. Анализ износа основных средств по предприятию (тыс. руб.) на 01.01.09.

| №№п/п | Наименование группы | Балансовая  стоимость | Оста-  точная  стоимость | Износ  на  1.01.09 | %  износа |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Здания | 9335 | 4504 | 4831 | 51,76 |
| 2 | Сооружения и пере-  даточные устройства | 1125 | 739 | 386 | 34,32 |
| 3 | Машины и оборудование | 4283 | 2275 | 2008 | 46,89 |
| 4 | Транспортные средства | 760 | 334 | 426 | 56,06 |
| 5 | Производственный и хозяйственный инвентарь | 65 | 39 | 26 | 40,0 |
|  | Всего | 15568 | 7891 | 7677 | 40,32 |

Основные средства длительный период используются в производстве, износ по зданиям составляет 51,76%, по машинам и оборудованию 46,89% по транспорту превысил 56,06%.

На предприятии разработаны мероприятия по обновлению производственных фондов в 2009-2010 году.

Для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности предприятие, кроме основных фондов, должно также иметь оборотные фонды. Оборотным средствам присущ кругооборот: непрерывно повторяющийся процесс смены стадий оборота, форм стоимости, перехода из сферы производства в сферу обращения и обратно, возвращение первоначально авансированных средств к своей исходной форме. Назначение оборотных средств состоит в обслуживании расширенного воспроизводства, создании условий для нормальной производственной деятельности, а также бесперебойного процесса реализации продукции и своевременного проведения расчетов. В зависимости от сферы функционирования оборотные средства разделяются на оборотные производственные фонды и фонды обращения. Оборотные производственные фонды включают производственные запасы (материалы, топливо, запасные части, а также малоценные и быстроизнашивающиеся предметы), незавершенное производство вспомогательных хозяйств и расходы будущих периодов. В состав фондов обращения входят средства, вложенные в остатки готовой продукции вспомогательных производств, товаров на складах предприятий, денежные средства и средства в расчетах. В зависимости от планового регулирования оборотные средства разделяются на нормируемые, по которым устанавливаются плановые нормы и нормативы, и ненормируемые, по которым плановые показатели не разрабатываются, а размер этих средств регулируется в оперативном порядке. Рассмотрим динамику и структуру оборотных фондов в 2007-2008 гг.

Таблица 2.3. Структура оборотных активов предприятия (тыс. руб.) за 2006-2008 года.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№  п/п | Наименование  оборотных  активов | На 01.01.08  год | На 1.01.08  год | На 1.01.09  год | % соотношения |
| 1 | Производственные запасы | 4512 | 4814 | 7811 | 162,26 |
| 2 | Дебиторская задолженность | 378 | 428 | 558 | 130,38 |
| 3 | Денежные средства | 234 | 256 | 637 | 248,83 |
|  | Всего | 5124 | 5496 | 9006 | 163,87 |

По данным таблицы можно увидеть значительный рост оборотных активов, что дает возможность предприятию своевременно производить расчеты с поставщиками за приобретенные материальные ценности, услуги, оплачивать налоги и производить расчеты с рабочими по оплате труда.

Успешная работа любого предприятия определяется, прежде всего, его способностью увеличивать прибыль. Получение прибыли является непосредственной целью любого хозяйствующего субъекта в условиях рынка. Реализация этой цели возможна только в том случае, если субъект хозяйствования производит продукцию (работы, услуги), которые по своим потребительским свойствам соответствуют потребностям общества.

Стремление к увеличению прибыли ориентирует предприятия ООО «Мидитекс-Инвест» на увеличение объема реализации продукции.

Прибыль отражает экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия. Рост прибыли создает финансовую базу для самофинансирования, расширенного воспроизводства, решения проблем социального и материального плана. Она характеризует степень деловой активности и финансового благополучия.

Прибыль это часть чистого дохода, созданного в процессе производства и реализованного в сфере обращения, который непосредственно получает предприятие. Только после реализации продукции чистый доход принимает форму прибыли. Количественно она представляет собой разность между выручкой и полной себестоимостью реализованной продукции. Это значит, чем больше предприятие реализует рентабельной продукции, тем больше получит прибыли.[[14]](#footnote-14)

Поэтому поиск резервов увеличения рентабельности - одна из основных задач в любой сфере бизнеса. Большое значение в процессе управления финансовыми результатами отводится экономическому анализу.

Основные источники информации: данные аналитического бухгалтерского учета, бухгалтерский баланс (форма № 1), отчет о прибылях и убытках (форма №2), «отчет об изменении капитала» (форма №3),формы №4 и №5 приложений к годовому отчету предприятия.

Таблица 2.4.Основные результаты деятельности предприятия (тыс. руб.) за 2006-2008 года.

| №№п/п | Наименование показателей | За 2006  год | за 2007 год | за 2008  год | + рост  - снижение |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Выручка | 13344 | 14085 | 24323 | +10238 |
| 2 | Себестоимость | 4785 | 6902 | 15389 | +8487 |
| 3 | Прибыль от реализации  продукции и услуг | 5647 | 7183 | 8934 | +1751 |
| 4 | Операционные доходы | 101 | 104 | 184 | +80 |
| 5 | Операционные расходы | 80 | 87 | 86 | -1 |
| 6 | Внереализационные доходы | 58 | 62 | 75 | +13 |
| 7 | Внереализационные расходы | 72 | 75 | 86 | +11 |
| 8 | Прибыль до налогообложения | 6756 | 7187 | 9021 | +1834 |
| 9 | Налог на прибыль | 1577 | 1725 | 2165 | +440 |
| 10 | Чистая прибыль | 5322 | 5462 | 6856 | +1394 |

Таблица 2.5. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия за 2007-2008 годы по выполненным работам и услугам.

| №№п/п | | Наименование показателей | | | Ед.  изм. | На начало 2007  года | | | На начало 2008 года | Разница  + прирост  - уменьш. | | 2008 г. в % к 2007 г. | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | | Выручка от реализации  работ и услуг | | | тыс.  руб. | 11739 | | | 21143 | +9404 | | 180,1 | |
| 2 | | Себестоимость реализованных  работ и услуг | | | тыс.  руб. | 5315 | | | 13187 | +7872 | | 248,1 | |
| 3 | | Прибыль от продаж работ и услуг | | | тыс.  руб. | 6424 | | | 7956 | +1532 | | 123,85 | |
| 4 | | Среднесписочная численность  рабочих | | | чел. | 65 | | | 105 | +40 | | 161,54 | |
| 5. | | Выработка на 1 рабочего  (стр 1:стр 4) | | | тыс. руб. | 180,6 | | | 201,36 | +20,76 | | 111,5 | |
| 6. | | Фонд оплаты труда | тыс.  руб. | | | 1825 | 6056 | | | +4231 | 331,84 |
| 7. | | Среднемесячная зарплата  1 рабочего | руб. | | | 2340 | 4806 | | | +2466 | 205,39 |
| 8 | | Среднегодовая  стоимость основных  фондов | тыс.  руб. | | | 7440 | 8512 | | | +1072 | 114,41 |
| 9. | | Процент износа основных фондов | % | | | 54,2 | 57,5 | | | +3,3 | 106,09 |
| 10. | | Фондоотдача (стр 1/стр8) | руб. | | | 1.58 | 2,48 | | | +0,90 | 156,97 |
| 11. | | Фондоемкость (стр 8/стр1) | руб. | | | 0,63 | 0,40 | | | -0,23 | 63,5 |
| 12 | | Затраты на 1 рубль продаж  (стр2/стр 1) | руб. | | | 0,45 | 0,62 | | | +0,17 | 137,78 |
| 13 | | Дебиторская задолженность | тыс.  руб. | | | 428 | 558 | | | +130 | 130,38 |
| 14 | | Кредиторская задолженность | тыс.  руб. | | | 492 | 252 | | | -240 | 51,22 |
| 15 | | Рентабельность  (стр3/стр2\*100%) | % | | | 120,87 | 60,33 | | | -60,54 | 49,92 |

Проанализировав работу предприятия за три года в динамике, видно увидеть, что на 9404 тыс. рублей вырос объем выручки от реализации работ и услуг. По сравнению с 2006 годом в 2008 году это дает рост 80,1%.

Увеличен фонд оплаты труда на 4231 тыс. рублей. Необходимость в повышении заработной платы возникает периодически из-за роста прожиточного минимума, хотя этот показатель сразу же отражается на себестоимости продукции. Даже, если иметь штат на уровне 2007 года, то только за счет повышения заработной платы предприятие вынуждено было выплатить рабочим в 2008 году дополнительно 1923480 рублей.

Эта статья расходов влечет за собой и увеличение отчислений во внебюджетные фонды (фонд социального страхования, Пенсионный фонд РФ и фонды обязательного медицинского страхования, и страхование от травматизма).

Из аналитической таблицы видно, что организация имеет основные фонды, износ которых достиг 46-56 %. Помещения складов построены в 50-е годы и требуют постоянных затрат для нормальной их эксплуатации. Требуется реконструкция технологических линий.

Большое внимание уделяется сокращению кредиторской задолженности, так по сравнению с 2007 годом задолженность снижена на 240 тыс. рублей, а это означает, что предприятие имеет только задолженности за последний месяц по налогам, платежам во внебюджетные фонды по расчетам с рабочими и служащими.

На предприятии рост прибыли, полученной от реализации текстильной продукции, составил 38,07%, а рост прибыли от производства крупы составил 20, 89%. Увеличился фонд оплаты труда на 23,58%. Реализация продукции дает возможность получать в кассу предприятия ООО «Мидитекс-Инвест» в среднем не менее 10 тысяч рублей на текущие расходы и выплаты социального характера.

В 2009 году намечен ремонт оборудования в связи с износом рабочих частей. Ремонт комплекса позволит увеличить объемы разгрузки/погрузки и получить дополнительную прибыль.

**2.2 Анализ сложившейся системы набора, подбора и найма персонала в ООО «Мидитекс-Инвест»**

Динамичное и интенсивное развитие ООО «Мидитекс-Инвест» на Юге России в значительной степени обусловлено корпоративной системой работы с персоналом. В последние годы стало преобладать мнение, что из всех организационных ресурсов именно "человеческий ресурс" или "человеческий потенциал" стал ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации. "Человеческий фактор" стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а, быть может, и более важным, чем сооружения, оборудование, технологии. В России, к сожалению, не подошли еще к осознанию важности и необходимости крупных инвестиционных вложений именно в человека, в работника, создающего материальные и интеллектуальные ценности в стране, хотя, если вспомнить отечественную историю, то лозунг "Кадры решают все" и претворение его в жизнь дал мощный стимул для развития экономики страны в тот период.

На рис. 3 представлена схема системы работы с персоналом, сложившаяся в ООО "Мидитекс-Инвест" и используемая во всем предприятии в целом. Система состоит из пяти основных блоков: кадровая политика, подбор, оценка, расстановка и обучение персонала, а каждый блок из нескольких взаимосвязанных подсистем. При всей важности каждой подсистемы, в рассмотрим только три важнейших элемента: корпоративная культура, мотивация и стимулирование как наиболее актуальные для российских организаций.

**Корпоративная культура** - сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих общие рамки поведения для сотрудников. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Система отношений, лежащая в основе корпоративной культуры, - это те важнейшие принципы, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации. Это, например, отношения руководства к работникам, отношения работников к руководству, отношение персонала к работе, отношение работников к клиентам.

Наличие всего комплекса элементов корпоративного стиля рождает у сотрудников чувство принадлежности к компании, чувство гордости за нее. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив, со своими законами, правами и обязанностями.[[15]](#footnote-15)

В ООО "Мидитекс-Инвест" главным элементом корпоративного стиля является экономическое соревнование. Природой в человеке заложено соревновательное начало, желание быть первым. Основу экономического соревнования создает система оценки труда персонала в компании. Соревнование - это элемент, с одной стороны, обеспечивающий реализацию соревновательного духа сотрудников, с другой - позволяющий администрации выделить лучших и продемонстрировать свою благодарность им. Соревновательный стиль работы обеспечивает наилучшее понимание целей и задач подразделения и компании всеми сотрудниками, а также культивировать чувство причастности каждого к результатам труда всего коллектива. Корпоративная социальная политика, являясь элементом корпоративной культуры, подразумевает разработку и реализацию мероприятий и программ, обеспечивающих социальную защищенность и высокий социальный статус сотрудника организации. Она определяет условия труда, корпоративные праздники, фирменную спецодежду и защиту, корпоративные здравницы и дома отдыха.

Проведение корпоративных праздников четко регламентировано. Прописываются такие аспекты как перечень корпоративных праздников, участие в них руководителей, порядок их проведения, план и бюджет праздников на ближайший год. Также регламентируются все внутренние мероприятия, вне зависимости от их масштабности: собрания молодых сотрудников, ветеранов, уход на пенсию, дни рождения, награждения.

Корпоративным кодексом предприятия "Мидитекс-Инвест" принято положение, что среди сотрудников нет места дискриминации по половому, национальному и статусному принципу. В компании применяются "ритуалы поощрения", которые показывают одобрение компанией достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. "Одобряя что-либо в человеке или просто обращая на это внимание, мы эту черту умножаем и развиваем". На предприятии по сложившейся традиции каждый сотрудник в день своего рождения может получить получасовую аудиенцию у генерального директора компании и задать ему любые вопросы. Такой ритуал поощряет интерес сотрудников к своей фирме, подчеркивает доступность высшего руководства, обеспечивает обратную связь, позволяющую руководству получить информацию о своих подопечных.

Элементы корпоративной культуры ООО "Мидитекс-Инвест":

Все сотрудники ходят на работу в "офисном стиле". Пятница является свободным днем, и сотрудники одеваются свободно. Как правило, крупные переговоры на этот день недели не назначаются. У всех работников фирмы есть ручки, сумки, футболки и бейсболки с фирменным логотипом компании. Корпоративная политика компании предусматривает общение всех сотрудников на "ты" и по имени, что в значительной степени снижает барьерные рамки общения с вышестоящими. День образования компании - праздник с выездом в дом отдыха или в ресторан. Ежегодная корпоративная вечеринка на Новый год. Причем сотрудники могут прийти на это мероприятие со своими мужьями или женами. Забота о сотрудниках поддерживает корпоративный дух и работоспособность, создавая творческую команду единомышленников. Хороший настрой человека к предстоящей работе - это немаловажный фактор для процветания фирмы. Как и любая коммерческая организация ООО "Мидитекс-Инвест", это не просто группа людей, собравшихся вместе провести время, это живой организм, состоящий из личностей. А для того, чтобы этот организм жил, нужно наладить эффективный процесс взаимодействия между работодателем и работниками. Ключ к успеху - это сплоченность всех членов организации вокруг общей цели, именно в этом случае появится, помимо материальной заинтересованности, энтузиазм, новые идеи, увлеченность общим делом.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т.е. желания работать. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способности, препятствует достижению целей деятельности.

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени. Если человек разделяет общие цели, участвует в их достижении, то вклад его должен быть обязательно отмечен. Поощрение должно следовать немедленно и всегда соотноситься с высшей целью, с делом. Сотрудники знают, что даже в самом малом они "бьют по мишени, вносят свою лепту" вдело. Именно так обстоят дела с созданием побудительных мотивов. Задача руководителя - "усадить своих подчиненных в одну лодку", помочь им почувствовать себя частью организации, ведь никто не станет дырявить лодку, в которой сидит. Только в этом случае сотрудники будут работать сверхурочно, если это необходимо, подходить к работе творчески, делать много больше того, что предписано заданием, а не следить за стрелкой часов.[[16]](#footnote-16)

Наивно было бы ожидать, что сотрудники будут добиваться достижения целей организации только ради блага самой организации. Люди преследуют свои цели. Когда они могут достичь свои личные цели, выполняя то, что требует от них организация, тогда и вероятность достижения целей организации повышается. Если цель достигнута, то вся честь и слава всегда должна принадлежать тем, кто в самом низу, чьими руками делается дело. Если дело провалено, то вина целиком должна возлагаться на руководство.

Налаженная мотивация и обратная связь обеспечивают хорошие взаимоотношения между работниками и работодателем, способствуют росту взаимопонимания и доверия, быстроту в решении проблем, и как следствие, эффективное и спокойное ведение бизнеса.

Каждый руководитель имеет дело с двумя группами мотивов: внутренними и внешними. Внутренние мотивы создает сама работа - это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Наиболее простой способ обеспечения внутренней мотивации - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешние мотивы создаются организацией. Это заработная плата, продвижение по службе, похвалы и премирование, а также дополнительные выплаты и поощрения. Вознаграждать нужно не только крупные достижения, которые не так уж часты, но и "небольшие, чтобы воспитать чувство достижимости целей. Очень эффективны в этом плане неожиданные вознаграждения. Анализ существующих методов стимулирования на ООО "Мидитекс-Инвест" показал, что систему стимулирования формируют постоянные и переменные элементы, льготы и факторы мотивации. Изначально стимулирующие факторы можно разделить на моральные и материальные. На рис. 4 представлена система стимулирования, применяемая ООО "Мидитекс-Инвест". Эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума текучесть персонала.

При разработке программы по стимулированию сотрудников руководство ООО "Мидитекс-Инвест" оценило факторы, оказывающие влияние на высоту планки достижений, которую ставит перед собой сам работник, а также на интенсивность прилагаемых им усилий для выполнения поставленных задач. И пришли к выводу, что профессиональный энтузиазм исполнителей зависит, прежде всего, от четырех моментов.

Во-первых, это уверенность работника в том, что его профессионализм и знания приведут к запланированному рабочему результату.

Во-вторых, уверенность, что достигнутые им успехи не останутся незамеченными, а будут оценены и вознаграждены руководством.

В-третьих, это ценность ожидаемого поощрения в глазах работника.

В-четвертых, положительный результат сравнения своего поощрения и поощрения коллег.

На основании этих исследований были разработаны основные принципы и этапы мотивации:

1. Начинать работу по мотивированию сотрудников надо уже с момента их прихода в организацию. При проведении вводных бесед с вновь привлеченными специалистами им сообщают о своих ожиданиях относительно их продуктивности, формируют в них установку на высокие достижения как непременную норму жизни компании.

Уже с момента найма четко обговариваются с привлекаемыми специалистами "стоимость" тех или иных из присущих им достоинств с учетом приоритетов компании. Также в дальнейшем руководитель отдела периодически отслеживает мнение подчиненных по поводу соответствия получаемого ими вознаграждения и весомости внесенного вклада.

2. Каждому руководителю надо быть образцом уверенности и энтузиазма для окружающих. Если первое лицо не верит в успех сформулированной стратегии или достижимости планируемого проекта, то не стоит удивляться пораженческим настроениям внутри его команды.

3. Сообщение о существующих трудностях и барьерах всегда должно сопровождаться конкретными предложениями по их преодолению. В компании введено "табу" на заявления типа: "Мы не сможем отодвинуть конкурентов" или "Нам не удастся повлиять на ход событий".

Таким образом, работника подстраивают под действующую систему компании и для этого постоянно занимаются повышением квалификации нанимаемого сотрудника. Поскольку руководство компании предъявляет высокие требования к профессионализму и компетентности своих работников, то особое внимание уделяется регулярному обучению и повышению квалификации сотрудников. ООО "Мидитекс-Инвест" стремится создать единую команду профессионалов, которая могла бы поддерживать деятельность организации на высоком уровне, приносить ей достойную прибыль и максимально сокращать издержки. Для этого предприятие выделяет достаточно большие средства на обучение и проведение тренингов. Целью таких тренингов является:

- пополнение недостающих знаний;

- исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;

- доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;

- закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций;

- умение работать в команде;

- обмен профессиональными навыками.

Тренинговый бюджет в 2008 году составил около $50 тыс., что на 8,3% больше по сравнению с 2007 годом. Для поддержания соответствующего уровня профессионализма сотрудников, кадровой службой проводится мониторинг ситуации на рынке, что позволяет скорректировать уже действующие программы и разрабатывать новые. Таким образом, весь персонал постоянно в курсе последних изменений и всех событий.

Обучение сотрудников традиционно ведется по направлениям, необходимым организации. Если сотрудник хочет получить знания в другой области, которые в данный момент в организации в плане не стоят, однако являются перспективными, то решения об оплате такого обучения принимаются в индивидуальном порядке. Одним из важных пунктов в мотивации сотрудников является стабильность организации. Это значит, что сотрудник всегда может положиться на предприятие; всегда вовремя получить заработную плату, которая два раза в год пересчитывается в зависимости от уровня инфляции; работник застрахован от разорения предприятия, т.к. "Мидитекс-Инвест" достаточно давно находится на рынке и успешно работает.

К нематериальным методам стимулирования сотрудников ООО "Мидитекс-Инвест" можно отнести:

- инвестиции в улучшение условий труда и безопасности на заводах;

- медицинское страхование сотрудников;

- мероприятия для сотрудников, включающие внешнюю и внутреннюю коммуникации.

Материальная мотивация и стимулирование в отличие от других мотиваторов, занимает господствующее положение в системе общей мотивации, т.к. является основным источником удовлетворения иерархии потребностей.

В организации помимо заработной платы используется компенсационная система. Понятие компенсационной системы предполагает необходимость компенсировать определенные вложения со стороны сотрудника в деятельность и развитие компании. Это может быть прибыль, принесенная ООО «Мидитекс-Инвест», потраченное время, силы, знания, нервы, его лояльность по отношению к организации, использование личной машины в служебных целях и многое другое.

Для расчета базовых окладов и разработки всей компенсационной системы в целом все сотрудники были разделены на категории, в зависимости от которых используется система надбавок.

На предприятии для каждого отдела выделен фиксированный ежемесячный премиальный фонд в форме определенного процента от фонда оплаты труда данного отдела, который должен быть использован полностью в рамках отдела. Поэтому сотрудники разных отделов получают ежемесячную надбавку за качество, исходя из премиального фонда.

Системы стимулирования продаж (комиссионные выплаты, бонусы и проценты) представляют собой формализованные программы, где размер вознаграждения основан полностью на количественных параметрах и имеют своей целью достижение определенного уровня продаж. В противовес бонусам, которые на прямую не связаны с определенной производительностью труда, комиссионные выплаты имеют место, если они подтверждены продажами.[[17]](#footnote-17)

**Причины текучести кадров.** Основные и главные причины ухода персонала следующие:

1) неконкурентоспособные ставки оплаты;

2) несправедливая структура оплаты;

3) нестабильные заработки;

4) продолжительные или неудобные часы работы;

5) плохие условия труда;

6) деспотичное или неприятное руководство;

7) проблемы с проездом до места работы;

8) отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;

9) работа, в которой нет особой нужды;

10) неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;

11) неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);

12) изменяющийся имидж организации;

13) работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (жесткая структура);

14) прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

*Определение экономического ущерба, вызванного текучестью персонала.*Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров рекомендуется использовать следующие методы.

1. Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: среднедневной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

Nпр = В\* Т \*Чт

где Nпр - потери, вызванные перерывами в работе;

В - среднедневная выработка на одного человека;

Т - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

Чт - число выбывших по причине текучести.

2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым:

По = Зо\*Ди\*Ки

где По - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Зо - затраты на обучение и переобучение;

Ди - доля излишнего оборота, текучести;

Ки - коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции, определяются как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней перед увольнением работников, выбывших по причине текучести:

Срв \* Ксп \* Чу

где Срв - средняя выработка;

Ксп - коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

Чу - число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих Nпр, определяются как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений показателей среднедневной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесячных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:

Срва \* Км \* Чм

где Срва - среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

Км - помесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

Чм - число дней в соответствующем месяце.

5. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести Зорг определяется как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

(Зн \* Дт ) Кизм

где Зн - затраты на набор;

Кизм. - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

Дт - доля текучести.

*Приведение уровня текучести к приемлемому значению.* Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить в частности через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам (аутплейсмента). Для решения этих и других вопросов, которые будут обозначены после, необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии. Рассматриваемая методика применяется в ООО «Мидитекс-Инвест» и предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой возложено непосредственно на кадровую службу. Всю деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом, которая ведется в ООО «Мидитекс-Инвест» можно представить в виде последовательных стадий.

Рассмотрим содержание каждого из этапов более подробно.

*1 ЭТАП. Определение уровня текучести кадров.* На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием? Уровень в 3-5 % не должен восприниматься как некий индикатор, поскольку профессиональная мобильность на конкретном предприятии формируется под воздействием совокупности факторов – отраслевая принадлежность, технология производства, трудоемкость работ, наличие/отсутствие фактора сезонности в производственном цикле, стиль руководства, уровень и принципы корпоративной культуры. Поэтому при определении индикативного уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

*2 ЭТАП. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров.* Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Предприятий, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы. Однако проблемой следует заниматься в любом случае, поэтому необходимо хотя бы приблизительно оценить величину потерь.

*3 ЭТАП. Определение причин текучести кадров.* Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором — следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием. Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах. Первый будет основываться на формальном критерии, разделяющем основания увольнений законодательным путем – оснований расторжения трудовых отношений, перечисленных в ТК РФ. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы Трудового кодекса не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений. Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований: по собственному желанию, в связи с переводом, временные работники, прогул без уважительных причин, по уходу за ребенком, за появление на работе в нетрезвом состоянии, по сокращению численности, в связи со смертью, выход на пенсию, некоторые другие. Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Поэтому одним из исследований может быть анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость – с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос – почему уволился работник. Так, одно основание «по собственному желанию» может быть представлено как:

— неудовлетворенность уровнем оплаты труда,

— задержки выплаты заработной платы,

— причины личного характера,

— тяжелые и опасные условия труда,

— неприемлемый режим работы.

Предлагаемая ниже форма вывода результатов опроса, как показывает время, не привносит сколь либо значительной динамики в уже сложившуюся градацию мотивов увольнения, поэтому может быть представлена в качестве типичной:

По какой причине Вы меняли работу?

Низкая зарплата - 43%



Отсутствие перспектив роста - 24%



Несложившиеся отношения с руководством - 11%



Неудобный график работы - 6%



Неудобное расположение работы - 5%



Другое - 11%.



Однако, необходимо сделать единственное замечание методологического характера. При разработке социологического инструментария на конкретном предприятии (анкеты, опросного листа) следует более детализировать шкалу ответов. Так при анализе полученных выше результатов выявляется, что доля ответов по «другим» мотивам (11%) соотносится с суммой долей по конкретно обозначенным причинам выбытия («неудобный график» - 6% и «неудобное расположение» - 5%). Вывод очевиден – быть может, что в «другом» как раз и кроется часть ответов на поставленные вопросы, т.е. требуется дополнительная детализация мотивов.

Если же детализировать такие критерии, как «причины личного характера» или «неприемлемый режим работы», а затем провести анализ полученных данных, то можно выработать реальные и обоснованные рекомендации по совершенствованию разных моментов деятельности предприятия. Например, увольнения по причинам личного характера могут быть вызваны конфликтностью в связке «начальник – подчиненный», а, следовательно, можно выявить недостатки в организационной структуре предприятия, принять решение об изменении информационных потоков и т.д. На причины увольнения по собственному желанию косвенно может указывать и половозрастная структура персонала: мужчин до 27 лет – из-за ухода в армию, женщин – по уходу за ребенком, пожилых работников – в связи с выходом на пенсию. Из этого также можно сделать рекомендации. Поэтому вторым исследованием может быть анкетирование работников предприятия.

Наконец, в рамках данного этапа «Определение причин текучести кадров» возможно провести исследование позиции менеджмента (в качестве представителей администрации будут выступать не только руководитель предприятия, но и его заместители, начальник ОТИЗ, отдела кадров, менеджер по персоналу, мастера, бригадиры и т.п.). Метод исследования – интервью либо анкетирование.

Таким образом, собственными усилиями возможно провести три типа исследований в рамках этого этапа, что даст фактический материал для дальнейшего анализа.

*4 ЭТАП. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.*

Для этого меры можно разделить на три основные группы:  
- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);

- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);  
- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

Предлагается также выделить в качестве действенной меры внедрение принципов аутплейсмента в работу кадровых служб предприятий (т.е. помощи увольняемым работникам – психологической, информационной, консультационной). Преимущества – это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми или обращение за помощью в кадровые агентства).

Так, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть предоставлены рекомендательные письма; обязательная психологическая консультация; обучение методам поиска работы; обучение работы с кадровыми агентствами; консультация по порядку обращения на биржу труда, предоставление соответствующих документов, информирование о сроках; консультация и памятка, как вести себя на собеседовании; грамотно составленное резюме; список кадровых агентств; список территориальных управлений Комитета труда и занятости; размещение объявления в Интернете о поиске работы для сотрудников, имеющих квалификацию; список фирм, где набирается персонал. Это позволит:

- снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним);

- уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;

- сохранить положительный имидж компании;

- остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.[[18]](#footnote-18)

*5 ЭТАП. Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.* Наконец, при разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием любой-другой бизнес-идеи - если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более "дешевых" вариантов совершенствования работы с персоналом.

Таблица 2.6. Показатели текучести кадров среди сотрудников различных подразделений ООО «Мидитекс-Инвест».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  должности | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Старший менеджмент | 12 | 12 | 11 | 15 |
| Младший менеджмент | 17 | 14 | 16 | 12 |
| Инженерно-технические специалисты | 9 | 10 | 10 | 8 |
| Младшие технические специалисты | 13 | 14 | 13 | 12 |
| Персонал обеспечения функционирования продаж (реклама, пресса и т.п.) | 22 | 19 | 21 | 20 |
| Прочий неквалифицированный персонал | 18 | 17 | 19 | 24 |

**Анализ основных показателей управления персоналом.** Рациональное использование персонала предприятия – непременное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов. Для целей анализа весь персонал следует разделить на основной и вспомогательный персонал. К основному персоналу (ОП) относят лиц, занятых трудовыми операциями, связанными с основной деятельностью предприятия, а к вспомогательному персоналу относят работников, обеспечивающих отдельные процессы на предприятии, но не занятые непосредственно в реализации и обслуживании автомобилей.

Ответственным этапом в анализе использования предприятия кадрами является изучение движения рабочей силы. Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих показателей: текучесть кадров, производительность труда, оплатой труда.

***Текучесть рабочих*** играет большую роль в деятельности предприятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и активно влияют поэтому на уровень производительности труда. Для изучения причин текучести кадров следует периодически проводить социологические исследования и наблюдения с целью изучения происходящих изменений в качественном составе работников нижнего звена, руководителей и специалистов, т. е. в квалификации, стаже работы, специальности, образовании, возрасте и т. п. Увольнение рабочих при сокращении объема производства и продаж при расчете показателей текучести кадров не учитываются.

Показатели динамики изменения численности персонала в общем и по категориям, а также текучесть кадров показана в таблице 1.

Таблица 2.7. Анализ движения работников.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Отклонения | |
| 2007 к 2006 | 2008 к 2007 |
| 1.Среднесписочная численность работников, чел. | 88 | 92 | 96 | +400 | +400 |
| 2.Количество уволенных, всего  В т.ч. по собственному желанию  за нарушение трудовой дисциплины  по другим причинам | 14  14  -  - | 18  18  -  - | 27  27  -  - | +4  +4  -  - | +9  +9  -  - |
| 3.Количество принятых работников, чел. | 26 | 22 | 13 | -4 | -9 |
| 4.Число работников, проработавших весь год, чел. | 87 | 91 | 96 | 4 | 5 |
| 5.Коэффициент оборота по выбытию, (стр.2/стр.1) | 0,016 | 0,020 | 0,007 | - | - |
| 6.Коэффициент оборота по приему, (стр.3/стр.1) | 0,030 | 0,024 | 0,013 | - | - |
| 7.Коэффициент постоянного состава, (стр.4/стр.1) | 0,984 | 0,991 | 0,995 | - | - |

Снижение потребности в трудовых ресурсах объясняется тем, что уменьшился план реализации продукции.

***Производительность труда*** - это показатель, характеризующий уровень затрат живого труда на производство единицы продукции. Его можно также определять как количество произведенных услуг (проданных товаров) на одного работника за единицу I времени (год, квартал, месяц, день, час). Этому показателю необходимо уделять особое внимание, так как именно от него зависит уровень многих других показателей.

При анализе производительности труда следует установить степень выполнения плана и динамику роста, причины изменения уровня производительности труда. Такими причинами могут быть изменение объема продукции и численности работников, использование средств автоматизации, состояние нормирования труда и др.

Обобщающий показатель производительности труда в значительной степени зависит от спроса на отдельные виды продукции, объема кооперированных поставок, структуры продукции. Более объективную оценку производительности труда дает показатель, исчисленный по чистым продажам, т.е. по объему реализации за вычетом материальных затрат и амортизации основных фондов.

Более высокий темп роста производительности труда, исчисленный по объему продаж, по сравнению с темпом роста производительности труда, исчисленного по чистым продажам, свидетельствует об изменении структуры и ассортимента продукции в отчетном периоде по сравнению с предыдущим периодом и сторону увеличения продаж продукции более высокого сегмента.

Сравнение уровня производительности труда отчетного года с предыдущим годом позволяет дать оценку динамики производительности труда за год. Производительность труда исчисляется на одного основного работника и на одного вспомогательного. Наличие этих двух показателей позволяет проанализировать сдвиги структуры персонала предприятия. Более высокий темп роста производительности труда одного основного работника по сравнению с темпом роста производительности труда одного вспомогательного свидетельствует об увеличении удельного веса реализаторов и механиков в общей численности основного состава и о снижении удельного веса работников вспомогательного направления. Рост удельного веса служащих, в т.ч. руководителей и специалистов, оправдан лишь в том случае, если при этом достигается повышение производительности труда всего персонала предприятия за счет более высокой организации производства, труда и управления. Например, механизации и особенно автоматизации процесса сервиса и продаж, и т.п.

Таблица 2.8. Анализ уровня оплаты труда.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 год | 2007 год | 2008 год | Отклонения, тыс. руб. | |
| 2007г к 2006 г. | 2008г к 2007 г. |
| 1.Выручка от реализации продукции, руб. | 264317400 | 329706700 | 464799000 | 65389300 | 135092300 |
| 2.Среднегодовая численность работников, чел. | 88 | 92 | 96 | 4 | 4 |
| 3.Среднегодова оплата труда на 1 работника, руб. | 17950 | 19200 | 23870 | 1250 | 4670 |
| 4.Призводительность труда, тыс.руб., стр.1/стр.2 | 3003,6 | 3583,8 | 4841,6 | 580,2 | 1257,8 |
| 5.Индекс производительности труда | х | 1,19 | 1,35 | - | - |
| 6.Индекс оплаты труда | х | 1,05 | 1,08 | - | - |

Индекс производительности труда:

2008 год 48416,/3583,8 = 1,35

2007 год 3583,8/3003,6 = 1,19

Анализ уровня ***оплаты труда*** показал, что выручка от реализации в 2008 году увеличилась по сравнению с 2007 годом. Среднегодовая численность работников в 2008 году увеличилась по сравнению с 2005 годом. Как видно, и производительность труда повысилась. Можно сделать вывод, что в связи с увеличением штата и увеличением зарплаты, заинтересованность работников в повышении производительности возросла.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, каждому производственному подразделению и в целом по предприятию (таблица 3).

Таблица 2.9. Использование трудовых ресурсов ООО «Мидитекс-Инвест».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 год | 2007 год | 2008 год | Отклонения, тыс. руб. | |
| 2007г к 2006 г. | 2008г к 2007 г. |
| 1.Среднегодовая численность работников, чел. | 88 | 92 | 96 | 4 | 4 |
| 2.Отработано дней 1 работником за год, дн. | 260 | 252 | 260 | -8 | +8 |
| 3.Отработано часов одним работником за год, ч. | 1705 | 1769 | 1936 | 231 | 167 |
| 4.Средняя продолжительность рабочего дня, ч., (стр.3/стр.2) | 6,6 | 7,02 | 7,45 | +0,42 | +0,43 |

Как показывают приведенные данные, несмотря на то, что среднегодовая численность работников в 2008 году увеличилась по сравнению с 2007 годом на 4 человека, отработанное количество дней 1-м работником также увеличилось на 8 дней. Мы видим, что количество часов, отработанное одним работником за 2008 год увеличилось на 167 час по сравнению с 2007 годом. А средняя продолжительность рабочего дня увеличилась на 0,43 часа.

Можно сделать вывод, что трудовые ресурсы в ООО «Мидитекс-Инвест» в 2008 году используются полностью (возможно за счет сокращения больничных, прогулов, дополнительных отпусков с разрешения администрации).

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с ***оплатой труда***. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. При этом средства на оплату нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Только при таком условии создаются реальные возможности для наращивания темпов расширенного производства.

Заработная плата является частью национального дохода страны, распределяемого в соответствии с количеством и качеством затраченного труда. От оплаты труда зависит рост реальных доходов и уровень материального благосостояния работников. Предприятие обязано использовать оплату труда как важнейшее средство стимулирования роста его производительности, ускорения научно-технического прогресса, улучшения качества продукции, повышение эффективности производства и укрепления дисциплины. Для этого предприятие само определяет формы и системы оплаты труда работников, не допуская уравнительности; вводит различные доплаты (за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ и т.д.). При этом доплаты могут выплачиваться без каких-ограничений, но за счет и в пределах экономии фонда заработной платы высвобожденных работников. Средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

Важное значение при анализе использования фонда зарплаты имеет изучение данных о среднем заработке работников, его изменении, а также о факторах, определяющих его уровень (таблица 4).

Таблица 2.10. Труд и фонд оплаты труда.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 год | | 2007 год | | 2008 год | | Отклонения, тыс. руб. | | | |
| 2007г к 2006 г. | | 2008г к 2007 г. | |
| 1.Реализация, руб. | 264317400 | | 329706700 | | 464799000 | | 65389300 | | 135092300 | |
| 2.Среднегодовая численность работников, чел.: всего  В т.ч. РСиС  работники ОП | 88  11  77 | | 92  11  81 | | 96  12  84 | |  | |  | |
| 3. ФОТ, тыс.руб. всего  В т.ч. РСиС  работники ОП | 76120  9688  66432 | 83886  10905  72981 | | 94532  12289  82243 | |  | |  | |

Исходя из таблицы можно сделать вывод, что повышение среднегодовой заработной платы работников вызвано в основном ростом отработанных часов, увеличением средней продолжительности рабочего дня и ростом объема продаж.

**Анализ кадровой и социальной политики предприятия.** В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности организации – обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Цель кадровой и социальной политики ООО «Мидитекс-Инвест» - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Кадровая и социальная политика - одни из самых приоритетных в деятельности ООО «Мидитекс-Инвест».

Кадровая политика нацелена, прежде всего, на формирование работоспособного коллектива, способного качественно и оперативно решать стоящие перед Обществом задачи. Для достижения этой цели ООО «Мидитекс-Инвест» планомерно проводит работу, направленную на повышение профессионального уровня сотрудников, совершенствование подбора и расстановки кадров, развитие возможностей для быстрого профессионального роста инициативных и творчески мыслящих сотрудников.

В основу работы с кадрами ООО «Мидитекс-Инвест» положена комплексная система управления персоналом: создание условий для добросовестного производительного труда работников, совершенствование материальных и моральных стимулов, подготовка квалифицированных кадров, возможность их профессионального роста.

Имеющаяся в настоящее время в ООО «Мидитекс-Инвест» численность персонала удовлетворяет потребность в трудовых ресурсах для реализации запланированного на 2009 год объема продукции.

Средний возраст работающих на предприятии - 35 лет (в 2007 году - 36 лет). На ООО «Мидитекс-Инвест» осуществлялись планомерные подготовка и прием на работу молодых рабочих и специалистов, структура персонала – рисунок 1.

Основными задачами Общества по работе с персоналом являются:

1. проведение активной кадровой политики на основе создания эффективной системы управления персоналом и социальными процессами;
2. обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;
3. разработка системы материальной, социальной и моральной мотивации персонала, тесно увязывающей экономическую деятельность Общества с вкладом каждого работника;
4. создание постоянно действующей системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;
5. проведение медицинской, психологической, профессионально-адаптационной диагностики персонала Общества в целях обеспечения надежности и безопасности жизнедеятельности работающих.



Рис. 6. Структура персонала по возрасту.

Важнейшее требование ООО «Мидитекс-Инвест» к работникам: и молодым, и квалифицированным - уметь постоянно обновлять и расширять свои знания.

Динамика подготовки кадров за последние четыре года 2005-2008гг. на ООО «Мидитекс-Инвест» представлена в диаграммах. Базовым показателем за 100% взят план 2008 г. В связи с освоением новой продукции – городских и пригородных автобусов, а также с получением сертификата на систему качества, начиная с 2006 года, возросла потребность в подготовке персонала.

Одним из ведущих приоритетов Общества является развитие его как самообучающейся современной бизнес-организации, поэтому созданы и постоянно улучшаются условия для профессионального развития и карьерного роста сотрудников, динамика на рисунке 13.

280,8%

300%

250%

200%

150%

100%

50%

0

|  |
| --- |
|  |
| 185,8%.4 |
| 116,4% 116,4%  126,1%  122,1% |
| 100%  100%  107% |
|  |
|  |

2005г. 2006г. 2007г. 2008г.

- план

- фактически

Рис. 7. Динамика подготовки кадров за 2005-2008 гг.

Приоритетными направлениями являются: переход к инновационному обучению; развитие системы обучения и совершенствование методов обучения работников Общества; формирование школы наставничества.

**Оценка и подготовка кадров на предприятии.** При формировании политики ООО «Мидитекс-Инвест» в области качества учитывается и тот фактор, что эффективность работы предприятия складывается из эффективности использования всех ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Оптимальное решение вопросов подбора, расстановки и оценки персонала - это критерий и залог конкурентоспособности и устойчивости ООО «Мидитекс-Инвест» на рынке, показатель качества организации управления важнейшего на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе.

Обобщающей процедурой оценки персонала является аттестация работников, осуществляемая в соответствии с разработанными Положениями.

Главное назначение аттестации не контроль исполнения, а выявление резервов и мотивации повышения уровня отдачи работника.

Аттестация персонала рассматривается как сочетание нескольких оценок:

* оценки производственной деятельности, результатов труда;
* оценки трудовой дисциплины;
* регулярной оценки.

Процесс аттестации можно разделить на четыре основных этапа.

1.Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2.Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: генеральный директор (председатель); начальник отдела кадров (заместитель председателя); руководитель подразделения, где проходит аттестация (член); юрисконсульт (член); и необходимо пригласить социального психолога.

3.Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет "Аттестация", компьютерная обработка результатов.

4.Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

Результаты регулярной оценки и аттестации работника используются и различных спектрах целей, прежде всего:

* для повышения стимулирующей роли оплаты груда;
* положительного воздействия на мотивацию сотрудников;
* планирования профессионального обучения;
* планирования профессионального развития и карьеры;
* формирования резерва руководящих кадров;
* при подборе кадров;
* при принятии решения для вознаграждения.

Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, для этого в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная переподготовка персонала. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

Подготовка персонала представляет собой процесс приобретения работниками теоретических знаний и практических навыков в объеме требованной квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала – означает обучение квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям.

Повышение квалификации персонала – это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления.

В ООО «Мидитекс-Инвест» практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности. Такая непрерывная подготовка необходима потому, что в мировом хозяйстве насчитывается свыше 400 тыс. видов деятельности, объединенных по 48 тыс. профессий и это обстоятельство требует непрерывного совершенствования системы обучения.

Переподготовка кадров во многих случаях носила формальный характер, так как повышать квалификацию работники посылались часто потому, что по плану надо было побывать на курсах один раз в 5 лет.

Подготовка кадров внутри предприятия обусловлено следующими причинами:

1) недостаточным развитием сети стационарных учебных заведений;

2) сравнительно короткими сроками обучения, что позволяет предприятию без ощутимых затрат восполнить недостаток в рабочих;

3) возможности использования для обучения рабочих современного оборудования, имеющегося на предприятии и не имеющегося в стационарном учебном заведении.

Время обучения руководителей и специалистов засчитывается им в общий стаж, за это время им выплачивается средний заработок, другие вознаграждения. Любая форма обучения, переподготовки и повышения квалификации должны в своей основе иметь какие-либо мотивирующие факторы и только в этом случае будет эффективно.

Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, в повышении теоретических знаний заставляет планомерно вести подготовку кадров и повышать их квалификацию. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость.

Обучение:

Для приобретения начального уровня квалификации проводится обучение работников. Чаще всего это индивидуальные занятия. Каждый новый работник комбината имеет наставника, который обучает его теоретически и практически. Кроме этого мастер один раз в 2 месяца проводит занятия с бригадой для повышения квалификации работников.

Своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала является важнейшим фактором эффективной работы предприятия.

Подготовке руководящих кадров на предприятии придается большое значение. Ее цель – развитие навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей и целей. Для успешной подготовке руководящих кадров нужны тщательный анализ и планирование.

На предприятии планирование подготовки руководящих кадров выполнялось посредством оценки результатов деятельности каждого из руководителей.

За последние 2 года на предприятии несколько раз проводилось перемещение кадров. В основном перемещались руководители низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года. Это было связано с целью ознакомления руководителей со многими сторонами деятельности. Такие знания нужны для более успешной работы и для подготовки перевода на более высокие должности.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что руководящие кадры предприятия планомерно, систематически и непрерывно повышают свои знания, умения и навыки.

Но предприятие сталкивается и с некоторыми трудностями. В основном, это финансовые проблемы: не всегда завод может оплатить курсы, командировочные или занятия на семинарах. Чаще всего это зависит не столько от данного предприятия, сколько от внешних факторов, влияющих на прибыль и затраты.

**Система стимулирования труда на предприятии.** Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с КЗоТ РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ООО «Мидитекс-Инвест», утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке ознакамливаются с данным Положением.

Общество ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников завода определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности завода и максимальным размером не ограничиваются.

Труд работников оплачивается по утвержденным на предприятии ставкам, сдельным расценкам а тех, кто принят по трудовому соглашению или договору гражданско-правового характера, - на условиях предусмотренных этими соглашениями.

Труд работников ООО «Мидитекс-Инвест» оплачивается и стимулируется по системе оплаты труда, утвержденной генеральным директором по согласованию с профсоюзным комитетом. Заработная плата каждого работника определяется исходя из квалификации рабочего и служащего, сложности выполняемой работы, отработанного времени, условий труда, конечными, как правило, коллективными результатами работы и личным вкладом работника. Заработная плата работника, выполнившего свои трудовые обязательства, не может быть ниже прожиточного минимума. Индивидуальная оплата труда максимальными размерами не ограничиваются.

Оплата труда работников производится на основе тарифных ставок и окладов.

Должностные оклады руководителей, специалистов и служащих устанавливаются генеральным директором, в соответствии с должностью, квалификацией работника и оформляются группой по оплате труда в виде штатного расписания.

Тарифная часть заработной платы начисляется по присвоенному работнику разряду (окладу) и отработанному времени. Отнесение выполняемых работ к определенным тарифным разрядам и присвоение квалификационных разрядов рабочим производится по утвержденной тарификациям работ, согласованных с профсоюзным комитетом.

За работу на рабочих местах с особыми условиями труда (на тяжелых работах, на работах с вредными условиями труда ст. 82 КЗоТ РФ), устанавливается оплата согласно оформленных в установленном порядке Карт аттестации рабочих мест и отменяется при улучшении условий труда. Доплата производится в размере процента, установленного в Карте аттестации рабочего места от установленной часовой тарифной ставки рабочего за фактически отработанное время.

Оплата труда при отклонении от нормальных условий труда в выходные, праздничные дни, работа в сверхурочное, ночное, вечернее время учитывается за счет соответствующего увеличения дополнительно оплачиваемых часов рабочего времени.

Дополнительно засчитываются:

1. за работу в праздничные и выходные дни – 2 часа, за каждый час отработанный в праздничные или выходные дни;
2. за сверхурочные работы:

* за первые два часа, отработанные сверхурочно – 1,5 часа за каждый час;
* за последующие часы, отработанные сверхурочно – 2 часа за каждый час;

Организация выше указанных работ производится только с согласия работника.

За работу в вечернее и ночное время производится фиксированная оплата, в размере:

* за работу в вечернее время применяется коэффициент 1,2 к часовой тарифной ставке работника за отработанные часы в вечернее время;
* за работу в ночное время применяется коэффициент 1,4 к часовой тарифной ставке работника за отработанные часы в ночное время.

Фонд оплаты труда основных рабочих определяется исходя из установленной трудоемкости изготовления продукции и среднего разряда работ.

Дополнительно к основному фонду оплаты труда начисляется сумма по выплатам в соответствии с КЗоТ (за работу в ночное время, вечернее время, за работу с особыми условиями труда) доплаты за совмещение работ и ежемесячные премии.

Форма оплаты труда основных работников сдельная. Заработная плата основных рабочих в секторе сервиса при сдельной форме оплаты труда начисляется на основании нарядов на сдельные работы (коллективных и индивидуальных), заверенных мастером участка и контролером ОТК.

Заработная плата работников в секторе продаж начисляется на основании результатов продаж.

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении установленных заданий, повышении эффективности производства, системой оплаты труда предусматривается стимулирования повышения квалификации, увеличения объемов и качества продукции (работ); стимулирование специальных направлений хозяйственной деятельности, введено дополнительное материальное стимулирование работников.

Заработная плата рабочих, как основных, так и вспомогательных складывается из основной (постоянной) части оплаты труда и дополнительной части заработной платы.

Постоянная часть оплаты труда определяется заработной платой, которая заложена в штатном расписании каждого подразделения - по часовым тарифным ставкам, характеризующих сложность работ (различный уровень квалификации работника).

Дополнительная оплата труда основным работникам производится в пределах установленного нормативного фонда оплаты труда.

Работникам со сдельной оплатой труда заработная плата за весь расчетный период начисляется на основании данных первичных документов по учету выработки, доплатных листков и других документов.

Расчет заработной платы рабочих и служащих с повременной оплатой труда производится по результатам учета фактически проработанного рабочего времени, доплат за сверхурочные работы, причитающихся премий и других выплат. Формулы расчета оплаты труда служащих приведены в таблице 5., расчет заработной платы - в таблице 6.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии, следует также назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация корпоративных праздников и др.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые ООО «Мидитекс-Инвест» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда, в частности таких методов, как участие работников в прибыли организации, участие работников в управлении.

Таблица 2.11. Формулы расчета оплаты труда, основных и вспомогательных рабочих.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид заработной платы | Повременная заработная плата | | Сдельная заработная плата |
| Служащих | Рабочих |
| Основная заработная плата | ЗП = (О / Tк \* То) \* К. | ЗП = (С \* То) \* К. | ЗП = (Рк \* Еп) \* К;  Рк = Чтр \* Н |
| Дополнительная заработная плата | 1.Заработная плата с учетом премии:  ЗП = [( О / Тк \* То ) \* П ] \* К;  2.Работа в выходной день:  ЗП = [( О / Тк \* Тв ) \* 2 ] \* К;  3.Работа в сверхурочное время:  ЗП = [( О / Тк \* Тс ) \* 1,5(2,0)] \* К;  4.Работа в вечернее время:  ЗП = [( О / Тк \* Твеч ) \* 1,2)] \* К;  5.Работа в ночное время:  ЗП = [( О / Тк \* Тн ) \* 1,4] \* К. | 1.Заработная плата с учетом премии:  ЗП = [( С \* То ) + Пр] \* К;  2.Работа в выходной день:  ЗП = [( С \* Тв )\*2] \* К;  3.Работа в сверхурочное время:  ЗП = [( С \* Тс ) \* 1,5(2,0)] \* К;  4.Работа в вечернее время:  ЗП = [( С \* Твеч ) \* 1,2] \* К;  5.Работа в ночное время:  ЗП = [( С \* Тн ) \* 1,4 ] \* К.  6.Работа во вредных условиях:  ЗП =[( С \* То ) \* Вр]\* К. | 1.Заработная плата с учетом премии:  ЗП = [( Рк \* Еп ) + Пр] \* К;  2.Работа в выходной день:  ЗП = [( Рк \* Епв ) \* 2] \* К;  3.Работа в сверхурочное время:  ЗП = [(С \* Тс)\* 1,5(2,0)] \* К;  4.Работа в вечернее время:  ЗП = [( С \* Твеч ) \* 1,2] \* К;  5.Работа в ночное время:  ЗП = [( С \* Тн ) \* 1,4 ] \* К;  6.Работа во вредных условиях:  ЗП =[( С \* То ) \* Вр]\* К. |
| Где ЗП – заработная плата за месяц, (руб.);  О – оклад работника, (руб.);  П – премия ИТР в процентах от оклада, меняется в зависимости от объема реализации продукции за месяц, (%) ;  Тк – количество рабочих дней (часов) по графику в этом месяце, (дн., ч.);  То - количество отработанных дней (часов) в этом месяце, (дн., ч.);  Тв - количество отработанных часов в выходные дни в этом месяце, (ч.);  Тс - количество отработанных часов сверхурочно в этом месяце, (ч.);  Твеч - количество отработанных часов в вечернее время в этом месяце, (ч.);  Тн - количество отработанных ночных часов в этом месяце, (ч.);  К – районный коэффициент (1,15);  С – часовая тарифная ставка рабочего согласно присвоенного разряда, (руб.);  Пр – премия рабочих, распределяемая балансовой комиссией, (руб.);  Вр – процент доплат за вредность, (%);  Рк – расценка за единицу изготовленной продукции, (руб.);  Еп – количество изготовленной продукции рабочим за месяц, (шт.);  Чтр – часовая тарифная ставка работы, в зависимости от разряда работы, (руб);  Н – норма времени на изготовление единицы продукции, (час.);  Епв – количество изготовленной продукции рабочим в выходной день, (руб.). | | | |

Таблица 2.12. Расчет заработной платы служащих, основных и вспомогательных рабочих.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды заработной платы | Виды оплат | Руководитель | Вспомогатель  ный работник | Основной работник |
| Основная заработная плата | Сдельный | - | - | Рк = 7,46 \* 0,84 = 6,27 руб.  ЗП = (6,27 \* 150 ) \* 1,15 = 1081,6 руб. |
| Повремен-ный | ЗП = (2000 / 21 \* 20 ) \* 1,15 = 2190,5 у.е. | ЗП = (6,38 \* 168 ) \* 1,15 = 1232,6 у.е. | - |
| Заработная плата с учетом премии. | ЗП = [(2000 / 21 \* 20 ) \* 1,5]\* 1,15 = 3285,7 у.е. | ЗП = [(6,38 \* 168 ) + 400] \* 1,15 = 1577,6 у.е | ЗП = [(6,27 \* 150 ) + 400] \* 1,15 = 1541,6 у.е. |
| Дополни-тельная заработная плата | 1.Работа в выходной день: | ЗП = [(2000 / 168 \* 8 ) \* 2 ] \* 1,15 = 219,0 у.е. | ЗП = [(6,38 \* 18 ) \* 2 ] \* 1,15 = 264,1 у.е. | ЗП = [(6,27 \* 20 ) \* 2 ] \* 1,15 = 288,4 у.е. |
| 2.Работа в сверхурочное время: | ЗП = [(2000 / 168 \* 2 ) \* 1,5 ] \* 1,15 = 41,0 у.е. | ЗП = [(6,38 \* 2 ) \* 1,5 ] \* 1,15 = 22,0 у.е. | ЗП = (6,97 \* 2 ) \* 1,5 ] \* 1,15 = 23,9 у.е. |
| 3.Работа в вечернее время: | ЗП = [(2000 / 168 \* 6 ) \* 1,2 ] \* 1,15 = 98,6 у.е. | ЗП = [(6,38 \* 6 ) \* 1,2 ] \* 1,15 = 52,8 у.е. | ЗП = (6,97 \* 6 ) \* 1,2 ] \* 1,15 = 57,7 у.е. |
|  | 4.Работа в ночное время: | ЗП = [(2000 / 168 \* 2 ) \* 1,4 ] \* 1,15 = 38,3 у.е. | ЗП = [(6,38 \* 2 ) \* 1,4 ] \* 1,15 = 20,5 у.е. | ЗП = (6,97 \* 2 ) \* 1,4 ] \* 1,15 = 22,4 у.е. |
| 5.Работа во вредных условиях | - | ЗП = [(6,38 \* 168 ) \* 15% ] \* 1,15 = 161,9 у.е. | ЗП = (6,97 \* 168 ) \* 15% ] \* 1,15 = 202,0 у.е. |
| Итого: | 396,9 | 521,3 | 594,4 |
| Всего начисленная заработная плата | | 3682,6 | 2098,9 | 2136,0 |

**Глава 3. Совершенствование системы набора, подбора и найма персонала в ООО «Мидитекс-Инвест»**

**3.1 Мероприятия по реализации системы набора, подбора и найма персонала на предприятии ООО «Мидитекс-Инвест»**

Главной задачей в области управления персоналом является обеспечение бизнес-процессов человеческими ресурсами. Представляется, что в условиях растущей конкуренции на российском товарном рынке многие компании столкнулись с проблемой правильно организованного поиска квалифицированного персонала. Значимость данной кадровой технологии заключается в том, что от грамотности ее проведения зависит качество рабочего персонала, и, как следствие, товародвижения. Это обосновано тем, что продажа является маркетинговой задачей, включающей в себя непосредственный контакт с покупателем, т.е. рекламу, продвижение товара и индивидуальную торговлю, что позволяет непосредственно взаимодействовать покупателю и продавцу. Эта двухсторонняя связь помогает продавцу определить потребности покупателей, уровень обслуживания, информационной обеспеченности и презентабельности компании в целом. Таким образом, эффективное управление торговым персоналом является необходимым элементом перехода организации от имеющейся системы управления, ориентированной на производство, к системе управления, ориентированной на покупателя.

Необходимо отметить, что набор работников - одна из базовых технологий формирования торгового персонала, основное его назначение заключается в создании определенного резерва кандидатов, из которого в дальнейшем организация отбирает человека, соответствующего требованиям должности или рабочего места. Для получения наибольшего эффекта от привлечения кандидатов необходимо четко представлять, что такое набор, какие факторы влияют на его проведение, из каких источников выгодно набирать кандидатов, в чем заключаются их специфика в сфере торговли. Необходимо также учитывать фактор затрат ресурсов (материальных, финансовых, человеческих, информационных), которые потребуют данные мероприятия от организации, и в соответствии с этим определить общую логическую схему действия.

В соответствии с данной схемой служба по персоналу (отдел кадров) реализует технологию набора кадров. Однако на любой стадии ее реализации могут возникнуть корректирующие мероприятия, возможен также переход к предыдущему этапу. Это объясняется динамикой развития торговой сферы деятельности, неустойчивостью экономики страны и спецификой рынка труда.

В настоящее время конкурс является основной кадровой технологией, обеспечивающей один из способов замещения вакансий во многих сферах общественной жизнедеятельности. Исключением является торговая сфера, где конкурс на занятие вакансий высшего управленческого звена не получил до настоящего времени развития. В то же время организация конкурсной системы приема на работу в торговые организации непосредственным образом гарантирует прием наиболее подходящего кандидата, так как конкурсные процедуры способствуют поднятию престижа вакансии, привлечению большего количества кандидатов, повышению объективности решения о приеме на работу.

Конкурс как оценочная процедура представляет собой совокупность различных методов оценки персонала, объединенных общей целью и названием. Весьма условно можно выделить следующие цели конкурса:

1) эффективное замещение вакансии;

2) всесторонняя оценка способностей кандидатов;

3) качественное изменение квалификационных характеристик кадрового состава;

4) формирование доверительных отношений между кандидатом и организацией.

Проведение конкурсов в ООО «Мидитекс-Инвест» должно базироваться на общеметодологических подходах менеджмента. При этом конкурс понимается как система мероприятий, среди которых выделяют следующие шаги:

1) привлечение кандидатов - процесс, задачей которого является набор наибольшего количества претендентов на существующую вакансию;

2) отбор по формальным критериям - способ, позволяющий всесторонне и объективно выявить индивидуальные способности каждого кандидата;

3) оценка - процесс возможного прогнозирования эффективности деятельности кандидата в соответствии с определенным стандартом работы;

4) выбор наилучших кандидатов - процедура на замещение вакансии, в рамках которой учитывается мнение большинства, и не проводятся специальные испытания кандидатов;

5) принятие решения о назначении кандидата, т.е. о его соответствии вакансии, и заключение трудового договора.

Отсюда следует, что необходимыми требованиями к проведению конкурса являются:

1) наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на замещение вакансии;

2) конкурсная комиссия (экспертная комиссия), которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;

3) механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;

4) механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса;

5) процесс реализации не дезорганизовывает реализацию других оценочных процедур, т.е. встраивается в общую систему работы организации.

Необходимо отметить, что существующая в России методология конкурсного отбора по сравнению с другими странами является наименее развитой. Это обусловлено отсутствием подробной регламентации конкурсных процедур, основанной на опыте других организаций, не нарушающих права. При проведении конкурса используются критерии, согласно которым определяется степень соответствия или несоответствия претендента данной вакансии, которые могут различаться по степени формализации и степени специфичности. Отметим, что чем более масштабными и открытыми являются конкурсы, тем менее формальными являются его критерии. Это обусловлено, во-первых, тем, что в процессе конкурса не только отбираются кандидаты и проектируются вакансии, но и корректируются требования к кандидату. Во-вторых, такого рода конкурс служит для разработки рутинных оценочных методов, которые позволят изменить критерии отбора и методы оценки кандидатов.

В процессе проектирования конкурсной процедуры выполняются следующие функции: анализ деятельности, выбор прогностических критериев и индикаторов, определение валидности и создание прогностичности тестового набора. Для того чтобы проектирование конкурса в торговой организации как метод оценки кандидата на вакансию приобрело системный характер, необходимо в рамках системы последовательных процедур - начального, основного и заключительного конкурсных этапов - сконструировать оптимальную модель конкурса.

*Модель реализации конкурсного отбора.*

1. Место и роль конкурса в работе торговых организаций.

2. Определение и краткое описание оценочной процедуры: преимущества использования для кандидатов и организации.

3. Общеметодологические требования, предъявляемые к конкурсу.

4. Обеспечение реализации конкурса:

1) нормативное (положения, инструкции и т.д.);

2) методическое (интервью, психологические тесты, игры);

3) материально-техническое (помещения, канцелярские принадлежности, оргтехника);

4) кадровое (персонал, наниматели, эксперты).

5. Этапы реализации (подготовка, проведение, прием на работу).

6. Анализ результатов, оформление документации.

Начальный этап. На данном этапе создается конкурсная комиссия в рамках ООО «Мидитекс-Инвест», которая является ответственной за подготовку и проведение конкурса. Объявляется конкурс на одну и более вакансий, объявления о котором публикуются не позднее двух месяцев до начала конкурса в СМИ. В объявлении указываются наименование вакансии, требования, предъявляемые к лицу, претендующему на вакансию, и другие условия трудовой деятельности.

По общему правилу претендент, изъявивший желание участвовать в конкурсе, представляет в кадровую службу (отдел) или специалисту по персоналу компании следующий пакет документов: личное заявление, резюме, анкету и рекомендательное письмо, а также документы, подтверждающие необходимое профессиональное образование, стаж и квалификацию. Данные сведения и документы подлежат обязательной проверке, а кандидат - соответствию предлагаемой вакансии. Кроме того, определяются ограничения по времени, характеру и продолжительности процесса сбора и обработки входящей информации.

Необходимо отметить, что в зависимости от специфики торгового направления на замещение вакансии ООО «Мидитекс-Инвест» может устанавливаться дополнительный перечень обязательно предъявляемых документов: медицинская справка, выписка из трудовой книжки, аналитическая работа по предмету вакансии. Это позволяет без применения дополнительных методик определить уровень компетентности кандидата в данной торговой сфере. Другой отличительной чертой конкурса как оценочной процедуры является присутствие в конкурсной комиссии сотрудников подразделения компании, в которое непосредственно избирается конкурсант. Таким образом, выражается прямая заинтересованность и участие будущих коллег в выборе потенциального сотрудника.

Основной этап предполагает гибкий подход к проведению конкурса, когда используемые методы выбираются в зависимости от ситуации, сложившейся в компании. Решение о дате, времени и месте проведения второго шага конкурса принимается начальником (руководителем) службы персонала, менеджером по персоналу в соответствии с планом - графиком проведения конкурсного отбора кандидатов на определенную вакансию (группу вакансий). Кандидатам, допущенным ко второму этапу конкурсного отбора, не позднее чем за 10 дней до его начала сообщается о дате, месте и времени его проведения.

Служба (отдел) персонала самостоятельно формирует конкурсную комиссию, количественный и персональный состав которой, а также порядок работы, определяются менеджером (руководителем) службы. В состав конкурсной комиссии входят уполномоченные на реализацию оценочных процедур сотрудники службы персонала и структурных подразделений ООО «Мидитекс-Инвест», а также представители кадровых агентств и других организаций, приглашаемые по запросу организации в качестве независимых. Число независимых экспертов не регламентируется, определяется в зависимости от специфики конкретной вакансии и значимости ее в рамках компании.

В соответствии с этим способом реализация конкурса на втором шаге проводится с помощью трех методов, таких как:

1) проверка профессиональных знаний кандидата;

2) оценка личностно-психологических качеств;

3) проведение интервью или собеседования с непосредственным руководителем.

В сфере торговли методика, позволяющая регулировать процессы нечетко заданных и фактических показателей, позволяет применять психологическую составляющую всей совокупности традиционных оценок. Остальные методы не находят методической разработки и нормативного закрепления, нарушая целостность конкурса. Исходя из предназначения метода проверки профессиональных знаний определяются критерии, по которым делается вывод о профессиональной состоятельности кандидата. В то же время в оценке личностно-психологических качеств находят свое применение разнообразные формы психологических исследований.

Третий этап конкурса состоит в определении и назначении конкретной кандидатуры на вакантную должность. На данном этапе конкурсная комиссия формирует список кандидатов, прошедших конкурсное испытание, и вместе с результатами испытаний направляет материалы непосредственному руководителю структурного подразделения компании, который проводит с кандидатом беседу и принимает решение о назначении (или отклонении) его на вакансию. Последняя процедура должна получить распространение и интенсивно внедряться в деятельность ООО «Мидитекс-Инвест» при выборе кандидатов высшего управленческого звена как метода обеспечивающего объективность, состязательность и открытость вакансий компании.

Наряду с необходимостью совершенствования процесса реализации инновационного оценочного метода - конкурса в компании - важно внедрить в управленческую практику и процедуры разъясняющего характера. Это касается не только комплексной методической разработки оценки, но и процессов, не входящих в состав конкурса как оценочной процедуры. Так, структурное подразделение компании, уполномоченное управлять персоналом ООО «Мидитекс-Инвест», должно четко регламентировать и нормативно закрепить результаты каждого шага конкурса, а также обязательно информировать их о результатах кандидатов. Это позволяет избежать возникновения конфликтных ситуаций между работодателем и потенциальным работником.

Сущность этого конфликта заключается в следующих основных причинах:

1) работодатель во многих случаях дает некорректную информацию о вакансии, компании и специфике функциональных обязанностей кандидата на вакантную должность, т.е. акцентирует внимание только на положительных моментах деятельности;

2) кандидат также может предоставить недостоверную информацию о своих профессиональных и личностных качествах, создавая более конкурентоспособный образ;

3) работодатель искажает отдельные оценочные методики, интерпретирует неадекватные результаты;

4) в зависимости от конкретной ситуации кандидат психически, физиологически не готов к оценочным испытания.

Эти причины существенно усложняют процедуру адекватной оценки кандидата на вакантную должность, поэтому целесообразнее сделать процедуру оценки максимально понятной для обеих сторон.

Таким образом, достоинством конкурса как оценочного метода при подборе торгового персонала является высокая структурированность и прозрачность оценки. Особенно эффективна данная оценка как средство не только объективного отбора человеческих ресурсов для компании, но и инструмента общедоступности, прозрачности, престижности компании в целом. Так как организация конкурсного приема на работу в ООО «Мидитекс-Инвест» предоставляет равные исходные позиции для реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих возможностей, а для кандидатов - постоянное стремление к повышению уровня профессиональной компетентности, что в совокупности дает общую эффективность деятельности компании.

**3.2 Оценка эффективности мероприятий**

**Разработка системы закрепления специалистов на рабочих местах.** По данным внутреннего анализа проведенного работниками службы отдела кадров ООО «Мидитекс-Инвест» было выявлено, что основными причинами для увольнения специалистов являются:

1. низкая заработная плата;

2. неудовлетворенность коллективом (иногда и руководителем);

3. нестабильное положение работника на предприятии;

4. отсутствие перспективы.

Для того чтобы работник закрепился на рабочем месте мы предлагаем обращать внимание руководителям на некоторые нюансы данного вопроса.

Во-первых, экономический аспект.

Одним из основных способов закрепить специалиста на рабочем месте является материальное стимулирование:

1. Денежные. В первую очередь это заработная плата - компенсация трудового вклада работников в деятельность организации. Необходимо правильно оценить работу специалиста и выражать это с финансовой точки зрения, не причиняя ущерба ни организации, ни самому работнику.

Однако, если кто-то не доволен своим материальным положением, это не значит что руководитель должен ему повысить заработную плату. Данную проблему можно решить единовременными выплатами в виде премий, компенсаций, в качестве поощрения за выполненную работу. Фонд материального стимулирования, образуемый за счет прибыли предприятия, позволит, прежде всего, качественно изменить направленность материальных стимулов. Это относится как к РСиС, так и рядовым сотрудникам. Для создания ФМП необходимо решить следующие вопросы:

1.Образование ФМП;

2.Распределение ФМП по направлениям использования;

3.Распределение ФМП по категориям работников;

4.Определение размера и шкалы премирования.

Размер ФМП, создаваемого на предприятии, зависит главным образом от результатов работы предприятия. Эта зависимость является базой для создания действенной материальной заинтересованности коллектива в повышении эффективности производства. В практике предприятий ФМП образуется на основе фондообразующих нормативов. При этом различают два метода образования ФМП:

1.За темпы роста производства;

2.От массы прибыли.

В первом случае учитываются два фондообразующих норматива – один рост прибыли (реализации продукции), другой – за уровень рентабельности:

Мо = Ф \* (КП + Кр\*Р),

где Мо – фонд материального поощрения, образуемый при условии выполнения плана прибыли и рентабельности;

Ф – фонд зарплаты всего персонала;

КП – норматив образования ФМП за каждый процент роста прибыли;

Кр – норматив образования ФМП за каждый процент роста уровня рентабельности;

Р – рентабельность.

Во втором случае устанавливается один фондообразующий норматив – за уровень прибыли:

Мо = Пр\*Км,

где П – прибыль предприятия;

Км – норматив образования ФМП от массы прибыли.

Необходимо подчеркнуть, что необоснованный размер ФМП может привести к неоптимальному сочетанию экономических интересов предприятия (например, к снижению инвестиционной активности). Предлагается устанавливать нормативы фондообразующих показателей таким образом, чтобы максимальный размер ФМП был на уровне 10 % от фонда заработной платы. Сейчас это соотношение 5,4%.

Разработке положений о премировании работников из ФМП предшествует распределение ФМП по направлениям и категориям работников. Это позволяет создать заинтересованность работников всех категорий в достижении наиболее высоких результатов работы по всем показателям. Предлагается расходовать ФМП по следующим направлениям:

1. Единовременное поощрение работников, отличившихся при выполнении особо важных производственных заданий;

2. Вознаграждение по итогам работы за год;

3. Текущее премирование (таблица 7);

Таблица 3.1. Текущее премирование.

|  |  |
| --- | --- |
| На данное время | Предлагается |
| - текущее премирование 7,15% ФМП | - текущее премирование 50-60% ФМП |
| - на материальную помощь 4,3% ФМП | - материальная помощь 2-3% |
| Отсутствует | - вознаграждения по итогам работы за год – 30-40% |
| Отсутствует | - единовременные поощрения – 5-6% |

После того, как ФМП определен и разделен по направлениям, его следует в пределах каждого направления разделить на две части: на фонд премирования основных работников и фонд премирования ИТР и служащих.

2. Неденежные. Улучшить положение специалиста также можно, предоставив ему путевки, бесплатное лечение, бесплатное питание, через оплату транспортных расходов, направления на обучение за счет организации.

Данные методы материального стимулирования, которые ориентированы на решение экономических проблем специалиста, направлены на наиболее полную реализацию имеющегося трудового потенциала работника, затрагивая личные его интересы.

Во-вторых, психологический аспект.

То, как человек чувствует себя внутренне на рабочем месте. Грамотный руководитель должен донести до каждого его необходимость и значимость в делах предприятия. ООО «Мидитекс-Инвест» работает не только благодаря основным направлениям, но так же и силами других вспомогательных и обслуживающих подразделений. Каждый специалист, выполняя свои обязанности, вносит свой вклад в развитие организации, и это следует знать каждому работнику.

Для комфортного психологического состояния необходимо применять нематериальное стимулирование, что подразумевает под собой действия руководителя по поощрению или наказанию сотрудника, а так же применение методов стимулирования, не связанных с прямым расходованием денежных средств.

Действиями руководителя могут быть:

* личный пример;
* индивидуальная и публичная похвала;
* поддержка в трудных ситуациях и одобрение при временных неудачах;
* конфиденциальное обсуждение с работником нарушений и отклонений от желаемых результатов, которое завершается фиксированием договоренностей;
* публичное награждение отличившихся почетными грамотами, ценными подарками;
* улучшение организации и условий труда (например, через улучшение материальной оснащенности рабочего места, выбор приемлемого режима работы для специалиста);
* зачисление в резерв руководящих кадров;
* продвижение по карьерной лестнице.

В-третьих, социальный аспект.

Немаловажным фактором, влияющим на стабильность работника, является его социальное положение в коллективе. При социальной невостребованности специалист естественно будет искать более комфортную обстановку, более лояльного руководителя.

Для удовлетворения социальных потребностей работников в процессе коллективного труда следует:

1. давать им такую работу, которая позволяла бы общаться в процессе трудовой деятельности;

2. проводить с подчиненными периодические совещания;

3. информировать о новшествах и делах ООО «Мидитекс-Инвест»;

4. стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят заводу или отдельному человеку реального ущерба;

5. знать каждого своего подчиненного лично.

Для удовлетворения потребностей работника в признании (самоуважении и уважении со стороны окружающих) можно:

1. предлагать более содержательную работу;

2. высоко оценивать и поощрять достигнутые им результаты труда;

3. обязать дополнительными правами и полномочиями;

4. обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень его компетентности.

На негативные взаимоотношения в коллективе руководителю нужно уделять особое внимание. В данном случае необходимо либо искоренить враждебные отношения, путем сглаживания конфликтных ситуации и недопущения таковых, либо перевести специалиста на другую работу, сменив тем самым трудовой коллектив.

Вот основные аспекты, на которые следует обращать внимание руководителю для закрепления специалиста на рабочем месте. Однако, добиться положительного результата, можно только рассматривая все нюансы в комплексе, сопоставляя интересы работника с интересами ООО «Мидитекс-Инвест».

На практике будет принята такая выплата, как:

* К первому сентября на каждого ребенка в семье будет выдаваться по 3000 рублей.
* Если предположить, что и далее после удовлетворения определенных потребностей работников в пределах возможного будут возвращаться люди с опытом и навыками, то причин для увольнения не будет, специалист предприятия закрепится на рабочем месте.

**Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала.** Карьерное стимулирование сегодня все более привлекает внимание менеджеров серьезных фирм. Оно позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников. До того, как перейти к проектированию системы управления карьерой ООО «Мидитекс-Инвест» рассмотрим разработанные в кадровом менеджменте основы управления карьерным развитием персонала.

Карьера (от фр. сariera) – "успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности". Карьера является результатом осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом. Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками. Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры:

* Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).
* Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

вертикальной карьеры — должностной рост;

горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;

центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации. Краткое описание этапов карьеры отражено в табл. 8.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры - временной период развития личности и фазы развития профессионала — периоды овладения деятельностью.

Таблица 3.2. Основные этапы карьеры.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап карьеры | Возрастной период | Краткая характеристика | Особенности Мотивации (по Маслоу) |
| Предварительный | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| Становление | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| Продвижение | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| Завершение | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |
| Пенсионный | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовыражения в новой сфере деятельности |

Очевидно, что для поддержания внутренних стимулов сотрудника необходимо организовывать определенные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 9

Комплексная система управления карьерным процессом должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой. Цели системы управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами. Цели системы управления карьерным процессом ООО «Мидитекс-Инвест» могут включать:

* формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;

Таблица 3.3 Планирование карьеры.

|  |  |
| --- | --- |
| Субъект планирования | Мероприятия по планированию карьеры |
| Сотрудник | Первичная ориентация и выбор профессии  Выбор организации и должности  Ориентация в организации  Оценка перспектив и проектирование роста  Реализация роста |
| Менеджер по персоналу | Оценка при приеме на работу  Определение на рабочее место  Оценка труда и потенциала сотрудников  Отбор в резерв  Дополнительная подготовка  Программы работы с резервом  Продвижение  Новый цикл планирования |
| Непосредственный руководитель (линейный менеджер) | Оценка результатов труда  Оценка мотивации  Организация профессионального развития  Предложения по стимулированию  Предложения по росту |

* обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
* достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
* создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Основными функциями системы управления карьерным процессом ООО «Мидитекс-Инвест» соответственно целям будут:

* исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
* планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов – построение квалификационной сетки, статусной лестницы);
* организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
* активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;
* регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;
* координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;
* контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций системы управления карьерным процессом ООО «Мидитекс-Инвест» может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с такими универсальными персонал - технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм.

Таким образом, управление карьерой менеджера, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность.

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом, в целом, и индивидуальной карьерой каждого сотрудника требуется детальная разработка концепции управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также перечисленные и другие конструктивные подходы и принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

Предложение предприятием возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать существенное мотивирующее воздействие.

Создаваемая программа по возможностям продвижений на ООО «Мидитекс-Инвест» должна включать в себя следующие услуги:

1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

2) указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;

3) помогать работникам, установить цели карьеры;

4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии. ООО «Мидитекс-Инвест» может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях в фирме. Эффективная практика такого рода требует большего, чем простое извещение на доске объявлений. При организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

* сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;
* информация дается не менее чем за пять-шесть недель до объявления набора извне;
* правила избрания открыты и обязательны для всех;
* стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;
* каждый имеет возможность попробовать свои силы:
* работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой на предприятии. В дальнейшем же на основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования. В целом необходимо сказать, что система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию.

Определение экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления - важный фактор выбор наиболее целесообразного из них и определение очередности их проведения. В предлагаемом варианте высвобождаются 4 директора.

Определение годового экономического эффекта при высвобождении работников (Эг).

* При действующей заработной плате:

Эг = F \* Чв \* Км

где: F- Средняя заработная плата до высвобождения работников

Км - Количество месяцев в году

Чв – численность высвобождаемых работников

9847\* 4 \* 12 = 472656 руб., или 472,66 тыс. руб.,

* В целях мотивации работников предлагается не сокращать полностью фонд заработной платы РСиС при высвобождении служащих, а только на 50% тогда средняя заработная плата одного служащего составит:



Где: F∆ - Средняя заработная плата одного служащего после высвобождения работников

Ч – число оставшихся работников



* Тогда годовой экономический эффект будет составлять:



Где: ЧД – Число работников до высвобождения

Эг = (16\*9847-12\*11488,2)\*12=236323,2 руб. или 236,32 тыс. руб.

В системе стимулирования труда ведущее место занимает заработная плата. Она является главным источником повышения благосостояния трудящихся, поскольку составляет три четверти их доходов.

Таким образом, управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, достоинством конкурса как оценочного метода при подборе торгового персонала является высокая структурированность и прозрачность оценки. Особенно эффективна данная оценка как средство не только объективного отбора человеческих ресурсов для предприятия, но и инструмента общедоступности, прозрачности, престижности организации в целом. Так как организация конкурсного приема на работу в ООО «Мидитекс-Инвест» предоставляет равные исходные позиции для реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих возможностей, а для кандидатов - постоянное стремление к повышению уровня профессиональной компетентности, что в совокупности дает общую эффективность деятельности организации.

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом, в целом, и индивидуальной карьерой каждого сотрудника требуется детальная разработка концепции управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также перечисленные и другие конструктивные подходы и принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

Предложение предприятием возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать существенное мотивирующее воздействие.

Создаваемая программа по возможностям продвижений на ООО «Мидитекс-Инвест» должна включать в себя следующие услуги:

1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

2) указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;

3) помогать работникам, установить цели карьеры;

4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии. ООО «Мидитекс-Инвест» может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях в фирме. Эффективная практика такого рода требует большего, чем простое извещение на доске объявлений. При организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

* сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;
* информация дается не менее чем за пять-шесть недель до объявления набора извне;
* правила избрания открыты и обязательны для всех;
* стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;
* каждый имеет возможность попробовать свои силы:
* работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой на предприятии. В дальнейшем же на основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования. В целом необходимо сказать, что система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

В заключение хотелось бы назвать шесть общих правил материального поощрения персонала, основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных, которые используются и могли бы в полной мере использоваться в ООО «Мидитекс-Инвест»:

1.Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.

2.Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы.

3.Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы.

4.Поощрение персонала важно организовывать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные.

5.Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.

6.Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в "деловых связках" с другими сотрудниками. Работники предприятия должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Развитие систем управления предприятием и персоналом - эффективное управление бизнесом / Абол Р.В. // "Управление персоналом", N 20, октябрь 2005 г.
2. Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала / Аколупина Р.Р. // "Управление персоналом", N 9, май 2007 г.
3. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка / Александрова Н.С. // "Управление персоналом", N 15, август 2008 г.
4. Психологическое тестирование персонала / Веселков А. // "Кадровое дело", N 2, февраль 2008 г.
5. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации / Горшенин В. // "Управление персоналом", N 1, январь 2008 г.
6. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников / Згонник Л.В.//"Управление персоналом", N 24, декабрь 2007 г.
7. Обучение персонала как фактор успеха / Жданкин Н. // "Управление персоналом", N 18, сентябрь 2008 г.
8. Корпоративные университеты: факт жизни бизнеса / Журавлева Е.// "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 9, сентябрь 2006 г.
9. Стратегические аспекты формирования и развития персонала / Карцева Н.В. // "Управление персоналом", N 8, апрель 2007 г.
10. Профессиональный рост и служебное продвижение. Технологии развития персонала / Каштанова Е. // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 10, октябрь 2008 г.
11. Философия управления / Кибанов А.// "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 7, июль 2008 г
12. Технология найма, оценки и отбора персонала / Кибанов А. // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 9, сентябрь 2008 г.
13. Оценка эффективности социально-экономической политики предприятия / Колесникова Е. // "Управление персоналом", N 17, сентябрь 2007 г.
14. Стратегический резерв компании / Колосницына М. // "Кадровое дело", N 3, март 2008 г.
15. Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников. Новые правила в ТК РФ. - Система ГАРАНТ, 2007 г.
16. Корнийчук Г.А. Юридические вопросы найма (увольнения) персонала. - Система ГАРАНТ, 2006 г.
17. Социально-экономическое развитие общества и эволюция понятия "оценка персонала" / Кортенко Л. // "Управление персоналом", N 11, июнь 2007 г.
18. Трансформация глобальной роли человеческих ресурсов / Кравченко К. // "Управление персоналом", N 15, август 2007 г.
19. Оцениваем персонал: задачи и цели / Крамар В.// "Кадровый менеджмент", N 9, декабрь-январь 2007-2008 г.
20. Японский опыт управления персоналом / Куцивол В.А.// "Управление персоналом", N 7, апрель 2007 г.
21. Методика выбора стратегии развития способностей персонала / Лагунова Е. // "Управление персоналом", N 18, сентябрь 2007 г.
22. Горячая пора для работодателя / Ловчева М.// "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 6, июнь 2007 г.
23. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала / Магура М. // "Управление персоналом", N 13-14, июль 2007 г.
24. Оценочное собеседование практическое пособие для руководителей / Магура М. // "Управление персоналом", N 21, 24, ноябрь, декабрь 2008 г.
25. Аттестационная форма / Матвеев С.М. // "Кадровик. Кадровое делопроизводство", N 10, октябрь 2007 г.
26. Оценка и развитие персонала. Идеальный продавец / Мирошникова Д.В.// "Кадровая служба и управление персоналом предприятия", N 1, январь 2009 г.
27. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Митрофанова Е.// "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 8, август 2008 г.
28. Факторы развития профессионализма / Моргунов Е.// "Управление персоналом", N 14, июль 2006 г.
29. Проблема кризиса труда в условиях трансформации экономических отношений / Никулина О. // "Управление персоналом", N 12, июнь 2007 г.
30. Состояние работы с персоналом на современном российском предприятии / Овчинникова Н.// "Управление персоналом", N 18, сентябрь 2007 г.
31. Пономарева Н.Г. Современные требования к кадровой службе (отделу). М.: "Омега-Л", 2008 г.
32. Внутренний кадровый аудит / Румынина В.В.// "Кадровая служба и управление персоналом предприятия", N 9, сентябрь 2007 г.
33. Оценка персонала в современных Российских компаниях / Сардарян А.// "Управление персоналом", N 15, август 2008 г.
34. Социокультурные основы управления развитием кадрового потенциала / Сафаров С. // "Управление персоналом", N 15, август 2007 г.
35. Подбор персонала / Сафаров С. // "Управление персоналом", N 12, июнь 2006 г.
36. Комплексный аудит системы управления персоналом / Синявец Т. // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 9, сентябрь 2007 г.
37. Механизм управления качеством человеческих ресурсов организации / Скурихин Т.Г. // "Управление персоналом", N 19, октябрь 2007 г.
38. Новые формы организации труда и вопросы их правового обеспечения / Сойфер В.Г. // "Законодательство и экономика", N 2, февраль 2004 г.
39. Строим систему обучения / Тихонова Ю. // "Кадровый менеджмент", N 6, сентябрь 2007 г.
40. Проблема конкурентоспособности в управлении персоналом организации / Шаповалов В. // "Управление персоналом", N 18, сентябрь 2007 г.
41. Управление персоналом и экономическая эффективность / Шарахова Е.Ф. // "Российские аптеки", N 17, сентябрь 2007 г.
42. Пути эффективного использования человеческого капитала / Шарок Л.// "Управление персоналом", N 21, ноябрь 2007 г.
43. Стандарты совершенства или разработка критериев оценки деятельности персонала / Шныренкова Л. // "Управление персоналом", N 14, июль 2005 г.

1. Оценочное собеседование практическое пособие для руководителей / Магура М. // "Управление персоналом", N 21, 24, ноябрь, декабрь 2008 г.С.44-46. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Митрофанова Е. // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 8, август 2008 г.С. 56-57. [↑](#footnote-ref-2)
3. Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала / Аколупина Р.Р. // "Управление персоналом", N 9, май 2007 г. С. 11-12. [↑](#footnote-ref-3)
4. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников / Згонник Л.В. //"Управление персоналом", N 24, декабрь 2007 г. С. 66. [↑](#footnote-ref-4)
5. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка / Александрова Н.С. // "Управление персоналом", N 15, август 2008 г. С. 67-68. [↑](#footnote-ref-5)
6. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации / Горшенин В. // "Управление персоналом", N 1, январь 2008 г. С. 51-52. [↑](#footnote-ref-6)
7. Оценка персонала в современных Российских компаниях / Сардарян А. // "Управление персоналом", N 15, август 2008 г. С. 23-25. [↑](#footnote-ref-7)
8. Стратегические аспекты формирования и развития персонала / Карцева Н.В. // "Управление персоналом", N 8, апрель 2007 г. С. 19-20. [↑](#footnote-ref-8)
9. Стандарты совершенства или разработка критериев оценки деятельности персонала / Шныренкова Л. // "Управление персоналом", N 14, июль 2005 г. С. 44. [↑](#footnote-ref-9)
10. Японский опыт управления персоналом / Куцивол В.А. // "Управление персоналом", N 7, апрель 2007 г. С.78-79. [↑](#footnote-ref-10)
11. Японский опыт управления персоналом / Куцивол В.А. // "Управление персоналом", N 7, апрель 2007 г. С.78. [↑](#footnote-ref-11)
12. Оценка эффективности социально-экономической политики предприятия / Колесникова Е. // "Управление персоналом", N 17, сентябрь 2007 г. С. 59-61. [↑](#footnote-ref-12)
13. . Японский опыт управления персоналом / Куцивол В.А // "Управление персоналом", N 7, апрель 2007 г. С.89-90. [↑](#footnote-ref-13)
14. Экономические показатели работы Константиновского филиала ООО «Агро-Индустриальная корпорация Астон» в 2003-2005 годах. [↑](#footnote-ref-14)
15. Оцениваем персонал: задачи и цели / Крамар В. // "Кадровый менеджмент", N 9, декабрь-январь 2007-2008 г. С. 89-91. [↑](#footnote-ref-15)
16. Философия управления / Кибанов А. // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 7, июль 2008 г С. 67-69. [↑](#footnote-ref-16)
17. Горячая пора для работодателя / Ловчева М. // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 6, июнь 2007 г. С. 78-79. [↑](#footnote-ref-17)
18. Румынина В.В. Внутренний кадровый аудит // "Кадровая служба и управление персоналом предприятия", N 9, сентябрь 2007 г. [↑](#footnote-ref-18)