Южно-Сахалинский институт экономики, права и информатики

Кафедра менеджмента и экономики

#### КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине: менеджмент

На тему: Разработка технологии процесса управления персоналом

Выполнила: студентка факультета менеджмента

III курса

Группы М-31

Машина О.А.

Проверил преподаватель: Ким Э.Г.

#### Южно-Сахалинск

2002

Содержание:

## Введение…………………………………………………………………3

1. Значение совершенствования технологии процесса управления для повышения эффективности работы управленческого аппарата…………6
2. Элементы процесса управления и его технология……………...11
3. Технология управления персоналом в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж»………………………………………………………….17
	1. Характеристика ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж»…………….17
	2. Наём, отбор и приём персонала в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж»………………………………………………………….19
	3. Адаптация, повышение квалификации как вновь принятого, так и постоянного персонала…………………………………………………………21
	4. Мотивация и стимулирование труда……………………………..24
	5. Должностные инструкции………………………………………...27
	6. Оперативный план работы с персоналом в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж»…………………………………………………………..28
4. Предложения по повышению эффективности работы с персоналом в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж»……………………………33

Заключение………………………………………………………………36

Список использованной литературы…………………………………..38

Приложения……………………………………………………………..39

#### Введение

# Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция, в течение 20 века сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления.

Как оказалось, основной мерой прогресса и развития деятельности является человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами.

Управление персоналом, как социальная функция, т.о. явилась объективным продолжением человеческой потребности и способности к самосохранению, но уже на более высоком уровне – уровне человеческих организаций.[[1]](#footnote-1)

В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителем и подчинёнными, между всеми работниками внутри организации. Меняется отношение и к персоналу организации, т.к. социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организации.

Управление персоналом сосредоточено на рабочих и служащих, находящихся в организационной среде фирмы.

Оно в целом касается руководителей низшего, среднего и высшего звеньев управления.

Крупные, средние и малые фирмы ясно осознают: для того, чтобы развиваться, преуспевать, сохранять здоровье людей и стабильность коллектива, они должны оптимизировать отдачу от вложений любых ресурсов, будь то ресурсы финансовые, материальные или человеческие.

Управление человеческими ресурсами – это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей.

Политика управления персоналом – общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом.

 «Технология управления персоналом – специфическое направление деятельности отдела по управлению персоналом: подробно объяснять людям их служебные обязанности и как строить свою деятельность».[[2]](#footnote-2)1

Итак, грамотная, профессионально организованная работа с персоналом является важнейшей основой экономической эффективности работы фирмы.

 «Бум» организации управления персоналом – как науки управления начался в США в1910 году, когда при рассмотрении в межведомственной торговой комиссии запроса железнодорожной компании об очередном повышении тарифов на перевозку эксперт Х. Эмарсон (известный специалист в области управления) после анализа состояния железной дороги дал заключение: «железные дороги могут ежедневно экономить 1 млн. долларов за счёт введения научного управления», которое ошеломило Америку.

Это подтверждает вышесказанное, что управление персоналом как производственная, экономическая наука является основой экономического роста, как каждой фирмы, так и всего государства в целом.

Цель курсовой работы – изучение технологии управления персоналом, разработка технологии управления персоналом на примере организации – ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж».

В работе, в основном, использовалась следующая литература:

1. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение М.: 2001;
2. Кабушкин Н.Н. Основы менеджмента М.: 1999;
3. Кибанов А.Я. Управление организацией; М.: 1997;
4. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента; М.: 2000.

Основная информация была взята из этих источников. Остальная литература прилагается в списке используемой литературы в конце работы.

1. Значение совершенствования технологии процесса управление для повышения эффективности работы управленческого аппарата.

Эффективность работы управленческого аппарата значительно повышается, когда руководство фирмы проявляет заботу о людях; в результате повышается их жизненный тонус и психологический климат в коллективе. Подчеркнём три момента, относящиеся к управлению персоналом:

1. управление персоналом является деятельно-ориентированным и направлено в основном на практические действия, чем на различного рода канцелярские действия или правила, хотя в ряде моментов выполнение требуемых инструкций и правил является определяющим при выполнении подчинёнными своих обязанностей; например, выполнение техническими службами своих задач по строительству или обслуживанию сетей электроснабжения в действующих электроустановках, когда невыполнение или нечёткое выполнение инструкций может привести к ущербу или даже угрожать жизни подчинённого персонала (конкретного исполнителя);

2) управление персоналом является индивидуально ориентированным, когда каждый работник должен рассматриваться как личность и ему предлагается выполнение работ (насколько это возможно), соответствующих его индивидуальным желаниям. Здесь имеется в виду, что работник одни обязанности может выполнять с «душой», очень грамотно и с наибольшей пользой для фирмы, чем, возможно, другие работники, а другие обязанности – только чётко по инструкции. И здесь, зачастую, очень эффектен приём управления, когда работник, даже отлично выполняющий свои обязанности, через определённое время (3-4 года – из опыта иностранного менеджмента) переходит на другую работу в пределах его компетенции с его желания, что даёт новый импульс при выполнении новых обязанностей;

3) управление персоналом является перспективно ориентированным.

Эффективное управление персоналом должно помогать фирме через её обеспечение компетентными и заинтересованными в результатах своего труда работниками. Отсюда, - человеческий фактор должен постоянно учитываться как в тактических (краткосрочных), так и долговременных стратегиях фирмы.

В условиях рыночной экономики выживание является очень важной задачей любой хозяйственной и коммерческой фирмы (предприятия, организации).

Управление персоналом – деятельность, призванная служить важной гарантией того, что предприятие будет работать эффективно.

Организационную эффективность или её недостаток можно определять, рассматривая такие критерии и показатели, как: удовлетворённость работника, количество острых конфликтов, жалоб и т.д. В фирме должны учитываться все возникающие как положительные, так и отрицательные моменты и по каждому из них после анализа должны приниматься соответствующие решения. В большинстве организаций эффективность управления измеряется балансом таких характеристик как: достижение поставленных целей, эффективное использование возможностей персонала, приток и сохранение высококвалифицированных и заинтересованных служащих. Сейчас это особенно наглядно видно, т.к. наблюдается острый дефицит высококвалифицированных кадров, и если в таких фирмах Сахалинской обл. как: ОАО «Сахалинморнефтегаз», ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж», АО «Сфера» и др., которые наряду с высокой оплатой за труд обеспечивают привлекательность работ, хорошие условия (бытовые и производственные) и ряд других фирм, где много персонала недостаточно квалифицированного, да ещё и с нарушениями трудовой дисциплины.

И это результат правильной эффективной работы по организации управления.

Руководители, успешно ведущие дело, осознают, что человеческие ресурсы заслуживают внимания, т.к. они являются важным фактором при принятии стратегических управленческих решений, которые определяют будущее фирмы.

Для успешной работы фирмы, требуется три важнейших элемента: задача и стратегия (её выполнение, организационная структура и управление персоналом.

 Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость фирмы, все текущие изменения в работе фирмы часто связаны с изменениями в сфере людских ресурсов, таких, как перемены в соглашениях, образовании, отношении служащих к своей работе.

Функция управления персоналом в этом случае состоит в том, чтобы принимать меры по этим изменениям.

Одна из проблем высшего управления в области стратегического планирования, планирования, касающегося людей, состоит в том, что все ресурсы можно оценить в денежном выражении, а человеческие ресурсы «не переводятся на деньги».

Задача состоит в совмещении оценки финансовых, материальных и людских ресурсов фирмы, которая решается либо отделом по управлению персоналом, либо отдельными руководителями (в более мелких фирмах).

Цели управления персоналом:

1. обеспечение организации хорошо подготовленными и заинтересованными (мотивационными) работниками;
2. доведение до каждого работника намерений (планов) отдела по управлению персоналом;
3. активное использование квалификации, практического опыта, мастерства и работоспособности сотрудников.

Цели управления персоналом можно достичь, если опираться на каждого работника, при этом с каждым работником должна проводиться кропотливая работа.

Комплексный подход к управлению персоналом требует интеграции основных функций и таких направлений, как:

1. организационно-кадровой функции;
2. учебно – воспитательной функции;
3. социально-экономической функции;
4. исследовательно - проектной функции;
5. психолого-педагогической функции;
6. информационно-аналитической функции.

Организационно-кадровая функция, которая обеспечивается отделом кадров, выполняет: планирование использования людских ресурсов, подбор, приём, расстановка, перемещение, продвижение, учёт и увольнение кадров по группам: руководители (линейные, функциональные, высшие); инженерно-технические работники, специалисты и служащие; рабочие редких специальностей и высокой квалификации; рабочие массовых специальностей.

Отдел кадров также обеспечивает профессиональную ориентацию, отбор, подготовку, переподготовку, повышение квалификации, оценку подготовленности и аттестацию кадров. При отсутствии отдела психологии труда отдел кадров выполняет также психолого-педагогические функции, а именно: решение социально-психологических вопросов производства, проводит анализ и обеспечивает улучшение педагогического климата в коллективах, планирование, прогнозирования социального развития коллектива.

Социально-экономические функции в части трудовых отношений, графика работы, условий труда, заработной платы, стимулирование труда, компенсаций и пособий выполняет отдел труда и заработной платы.

Исследовательно – проектные функции: исследование рабочих процессов и их планирование, безопасность труда, охрана здоровья, выполняет плановый или технический отдел или отдельное подразделение, занимающееся научной организацией труда (на крупных фирмах).

Информационно-аналитические функции в части анализа трудовой дисциплины, контроля и оценки действий персонала, использования и текучести кадров выполняет отдел социальной информации, либо другое подразделение по решению руководства.

Перечисленные функции являются элементами диагностической модели функционирования управления персоналом.

Итак, управление персоналом включает в себя:

1. помощь фирме в достижении её целей;
2. эффективное использование мастерства и возможностей работников;
3. обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
4. стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой;
5. развитию и поддержанию на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
6. помощь в создании хорошего морально-психологического климата;
7. управление ростом карьеры и взаимной выгоде работника и фирмы.
8. Элементы процесса управления и его технология

Составляющими элементами процесса управления являются назначенная (подобранная самостоятельно) группа специалистов, целью деятельности которой является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

В организации разрабатывается стратегия управления человеческими ресурсами: определяются перспективные ориентиры использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие мотивации.

В системе управления персоналом выделяют четыре группы факторов:

1. Технико-технологические:

1.1. изменение структуры и форм занятости, дифференциация персонала и формирование «внутреннего рынка труда»;

* 1. непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала;
1. Личностные:
	1. пересмотр принципов занятости, гибкие, индивидуальные формы работы;
	2. ориентация системы стимулирования на предпринимательство, участие в управленческих решениях;
2. Экономические и социально – политические
	1. аккумулирование передового опыта управления кадрами;
	2. создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний;
3. Развитие теории управления:
	1. повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов;
	2. понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации.

Значительно повысилось значение функции отдела кадров – отбор персонала (особенно руководящего). В связи с этим новый смысл и содержание приобретает такие критерии оценки персонала, как образование, профессионализм, личная культура и этика работников. Люди рассматриваются как самый ценный ресурс предприятия. Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов приёма на работу, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров. Поэтому, решая проблему набора, в первую очередь необходимо определить, нужен ли данный человек или нет (плохо, если он через какое-то время заявит о своём уходе).

* + 1. При отборе кадров определённую помощь оказывают различные источники информации, а именно:
		2. Заявление о приёме (сообщает первое общее впечатление о кандидате);
		3. Фотография (даёт представление о внешности);
		4. Биография (наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности);
		5. Личная анкета (содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем работнике, позволяет не забывать информацию);
		6. Трудовая книжка (подтверждает места работы, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии);
		7. Рекомендации (освещают все аспекты профпригодности, как правило, делаются только дополнительные выписки);
		8. Разговор с поступающим (даёт возможность заполнить пробелы информации с помощью других источников, даёт личное представление о поступающем);
		9. Пробная работа (способность выполнять определённую работу, обладание навыками);
		10. Медосмотр на профпригодность (частично содержит характеристики профпригодности);
		11. Психологические тесты (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность).[[3]](#footnote-3)1

### Зачастую случается, что необходимо выбирать из двух-трёх кандидатов на замещение должности. Здесь вступает (рекомендуется) система критериев оценки:

1. количество труда (объём, выполненный за определённый промежуток времени);
2. качество труда (доля брака в работе, качество продукции);
3. отношение к работе (инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к работе (к новым ситуациям));
4. тщательность в работе (отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов);
5. готовность к сотрудничеству внутри предприятия (отношения в коллективе).

В общем виде весь процесс набора и отбора кадров, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества можно изобразить следующим образом:

Планирование персонала

Штатное расписание и фонды оплаты труда

Анализ работы

Должностная инструкция

Организация работы

Требования, предъявляемые к персоналу

Требования набора

Поиск внешних кандидатов

Поиск внутренних кандидатов

Сбор информации о кандидатах

Выбор кандидата

Обсуждение контракта

Подписание контракта

Начало работы

##### рис. 1 Процесс набора и отбора кадров

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем. Для работающего персонала основным фактором, обеспечивающим развитие умений, навыков становится обучение (в какой-то степени постоянное, особенно при изменении производственных условий).

Для организации процесса обучения используется так называемая модель обучения (как бы «циклическая» модель):

Определение потребностей

Оценка процесса обучения

Распределение ресурсов

Обоснование обучения

Реализация учебной программы

Составление учебной программы

Составление плана обучения

##### рис. 2 Модель систематического обучения

На каждом предприятии в составе оперативного плана работы с персоналом составляются программы обучения работающего персонала, а также вновь принятого персонала.

Формы обучения могут иметь самые разнообразные формы:

1. закрепление за работником аналогичной функции, которую потом будет исполнять обучаемый;
2. наставничество;
3. ротация (работник переводится на новую работу для дополнительной профессиональной квалификации, обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев);
4. курсовое обучение с отрывом от производства;
5. техническая учёба;
6. самообучение и др., в том числе компьютерное обучение, рефераты.

Теперь рассмотрим вопросы технологии управления персоналом на конкретном предприятии ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж».

1. Технология управления персоналом в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж»
	1. Характеристика ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж»

Открытое акционерное общество строительно – монтажное управление «Дальэлектромонтаж» - специализированное предприятие, которое производит электромонтажные работы на строительных объектах от проектирования до сдачи под ключ, в том числе и на объектах, связанных с освоением шельфа Сахалина. Предприятие создано в 1996 году в результате реорганизации монтажного управления треста «Дальэлектромонтаж», которое было организовано в 1962 году.

Основная производственная база предприятия – цех по изготовлению монтажных изделий и заготовок, металлоконструкций, гаражей для автотранспорта и спецмеханизмов, участок производственно – технологической комплектации и материально – технического обеспечения расположена в г. Южно-Сахалинске (ул. Достоевского, 3). В состав акционерного общества входят также монтажные участки в городах Южно-Сахалинске, Охе, Корсакове, Холмске, Долинске, Поронайске, Невельске, Шахтёрске, пгт Ноглики.

СМУ «Дальэлектромонтаж» выполняет следующие виды работ: проектирование электроустановок, пожарной сигнализации, производство строительных конструкций, изделий, монтаж и накладку технологического оборудования, монтаж металлоконструкций, распределительных электрощитов, электрические испытания и другие работы.

Высокий профессиональный уровень подготовки кадрового состава позволяет решать самые сложные задачи, в том числе смонтированы: линейный ускоритель онкологического диспансера, пункт весового контроля, Дом печати, АЗС №1040 «Роснефть – Сахалинморнефтегаз» и др.

Специалисты фирмы устанавливали уникальное электрооборудование на перспективных нефтегазовых месторождениях севера Сахалина, в рамках сотрудничества с российско-американским предприятием «Натчик», выполняли работы на платформе «Моликпак». За 1999 – 2001 годы управление включено в состав 150 лучших предприятий строительного комплекса России.

Производительная деятельность фирмы обеспечивается подобранным высококвалифицированным персоналом, действующим в рамках прав и обязанностей, определённых организационной структурой управления персоналом (приложение 1).

Разработано положение, определены работники и их обязанности, занимающихся управлением персоналом в рамках разработанной технологии процесса управления персоналом. Это не отдел, но выделенные специалисты разных отделов во главе с генеральным директором (в том числе работники отдела кадров, старший инженер-плановик, инспектор по технике безопасности и санитарии, юрист, председатель профкома).

Принятая организационная структура (линейная) совершенствуется в течение десятков лет и вполне устраивает фирму и её руководителей. Анализируя работу за длительный промежуток времени нужно отметить достоинства работы по принятой организационной системе:

1. Единство и чёткость распорядительства (даже при выполнении несвойственной или незапланированной работы);
2. Согласованность действий исполнителей (например, в цех МЗМ доставлен для ревизии силовой трансформатор, который перед этим должен быть испытан и замерен, то цех наладки по звонку цеха направил специалистов для замеров, а отдел комплектации выписал по заявке необходимые материалы и всё это без каких-либо распоряжений руководства);
3. Чётко выраженная ответственность (так за ревизию упомянутого выше трансформатора полностью отвечает начальник МЗМ);
4. Оперативность в принятии решений (получивший задание руководитель подразделения в силу своего профессионализма, навыков руководителя немедленно принимает решение; например, если в складе отсутствует необходимый автоматический выключатель по току и наполнению, то начальник цеха по параметрам характеристик предлагает замену, согласовывает с производственным отделом, отделом комплектации и начинает работу. В то время как при официальной системе приёмки заказов – заказ должен вернуться в группу подготовщиков, а это потеря времени);
5. Простота управления (выдача задания, распоряжения от одного руководителя и сдача выполненного заказа в один адрес);
6. Личная ответственность руководителя подразделения за результат проделанной работы (если не выполнена работа по какой-либо причине, то отвечает исполнитель работы, не принявший своевременных мер по устранению недоработок).

В то же время у этой структуры есть и отрицательные факторы:

1. очень высокие требования к руководителю подразделения, который должен быть всесторонне подготовлен для выполнения порученной работы (в том числе – частично несвойственные функции, но необходимые в данный момент);
2. нет участков по планированию и подготовке решений (задание дано, а детали планирует и согласовывает сам);
3. перегрузка информацией;
4. концентрация власти в управляющей верхушке (это очень существенно, особенно в финансовых условиях и в условиях рынка).

Очевидно, что для эффективной работы фирмы нужны соответствующие кадры, которые нужно подбирать, учить.

Рассмотрим собственно технологию управления персоналом ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж».

* 1. Наём, отбор и приём персонала в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж».

ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж» устойчиво функционирующее многие годы предприятие и первоначальный наём персонала производится несколько иначе ввиду того, что все участники работают и дополнительный персонал нужен для замены увольняющегося, открытия новых производств, на перспективу.

Таким образом, руководство планирует отбор и приём персонала (ИТР и рабочих) не в пожарном порядке. Подбор работников производится по рекомендациям, личному знакомству. Объявлениям (в основном рабочих).

Первая беседа – консультация, просмотр трудовой книжки проходит в отделе кадров; если по квалификации (документально) кандидат устраивает фирму (отсутствие замечаний по трудовой дисциплине), то он направляется на участок для беседы с его руководителем и при положительном отзыве направляется на приём к генеральному директору, где объясняются правила внутреннего распорядка, система оплаты, льгот и др.

В фирме всех работников (и ИТР и рабочих) принимает лично генеральный директор; что говорит об изначальном отношении к подбору кадров в фирме.

При положительном решении вопроса о приёме на работу работник проходит медицинское обследование, инструктажи (вводной и на рабочем месте), производится ознакомление нового работника с должностной и производственной инструкцией (приложение 2).

После всех указанных процедур подписывается приказ о приёме на работу с трёхмесячным испытательным сроком (для ИТР и рабочих), перед окончанием испытательного срока вопрос о целесообразности продолжения работы инженерно-технического работника обсуждается на совете директоров акционерного общества.

Фирма работает на перспективу, т.е. надеется выиграть тендер на электромонтажные работы на шельфе Сахалина; для чего уже за несколько месяцев штатное расписание было дополнено специалистом по качеству, переводчиком, юристом, специалистом по монтажу вентиляции с оформлением сертификата на испытание систем вентиляции по Сахалину (получена лицензия).

Из 4-х принятых на работу специалистов один не выдержал испытательного срока.

Кандидаты на замещение инженерно-технической должности предоставляют резюме, которое по возможности проверяется (телефонная информация и др.)

Ещё пример: по рекомендации на работу пришёл устраиваться О. Казачишин (в сопровождении отца), после демобилизации и был приглашён к генеральному директору.

Вопрос о зачислении О. Казачишина в отдел комплектации был решён и оформлено поступление в техникум (затем в институт), что говорит о заботе руководства перспективной подготовке кадров.

Эффективность тщательного отбора персонала в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж» можно наглядно видеть, анализируя нижеприведённую таблицу.

Таблица 1

Движение рабочей силы за 1998 – 2002 годы по ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
| Принято рабочихУволено в течение 3-х месяцев(испытательный срок)Принято инженерно-технических работников (ИТР)Уволено в течение 3-х месяцев(испытательный срок) | 1922- | 2123- | 2414- | 2616- | 37351 |

Из данных таблицы видно, что количество уволенных работников в первые месяцы за 1998 – 2002 годы составляет по рабочим – 8%, по ИТР – 5%, что в 2-3 раза меньше, чем у любого промышленного предприятия, СМУ – тем более.

3.3. Адаптация, повышение квалификации как вновь принятого, так и постоянного персонала.

На предприятии с момента зачисления на работу большое внимание уделяется адаптации (взаимного приспособления работника и организации, на основе постепенной работы сотрудника в новых профессиональных условиях труда.[[4]](#footnote-4)1

Работника знакомят с коллективом отдела (цеха), указывают рабочее место, выдают под роспись должностную инструкцию для изучения и исполнения. В связи с новым порядком лицензирования строительно-монтажных работ, все руководители подразделений должны подготовиться и сдать экзамены в межведомственной комиссии на знание как технических дисциплин, так и нормативных актах по своей производственной практике. Экзамены сдают в г. Южно-Сахалинске и в г. Хабаровке.

Особое внимание придаётся обучению работников, выдвинутых на замещение должностей.

Во-первых, указанные кандидаты периодически и, обычно не один раз, замещают должности своих руководителей (во время их отпуска), сдают положенные экзамены, проводят обучение рабочего персонала.

Так, на должность главного инженера управления назначен Тишкович Ю.А., занимающий до этого должность заместителя начальника по производству, заменены начальники Александровск-Сахалинского и Ногликского электромонтажных участков (это уже за появление на работе в нетрезвом состоянии, что пресекается жестоко).

В основном идёт подготовка специалистов и передвижка по служебной вертикали (повышение).

Для возможного участия в работах по шельфовым проектам, которые будут начаты в 2003 году в управлении принят специалист – переводчик, который начал работу с документами, а также с инженерно-техническими работниками, которые будут участвовать в программе освоения нефтегазовых месторождений.

Качество подготовки рабочего персонала позволило заключить договор на проведение работ на платформе «Моликпак» (трое рабочих постоянно командируются на плавучую платформу сроком на 1,5 месяца), где требуется освоить разговорный английский. Решается вопрос открытия участка монтажных работ на судостроительном заводе в г. Комсомольск – на - Амуре. На всех участках фирмы заканчивается оснащение компьютерами и другой оргтехникой. Инженерно-технические работники проходят специализированное обучение, а затем и переподготовку рабочего персонала (ежегодно по 20-ти часовой программе), образцы программ прилагаются.

Обучение проводится в рабочее время за счёт предприятия (оплата по среднесдельному).

Таблица 2

Обучение рабочего персонала за 1998 – 2002 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 6 мес. 2002 |
| Количество рабочих, прошедших обучение | 186 | 202 | 212 | 226 | 186 |

Итак, профессиональное развитие персонала в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж» направлено на: продвижение кадров, их переподготовку и обучение, повышение квалификации, кадровый резерв, регулирование карьеры и т.п. Всё это так или иначе связано с обучением.

Обучение – это процесс изменения поведения, в котором переплетаются интеллектуальный, психологический и физиологический аспекты.[[5]](#footnote-5)1

Обучение в фирме, в основном, организовано в малых группах; в которых рассматриваются теоретические и проблемные вопросы с учётом опыта и наработок. Большое внимание уделяется самообучению, каждый обучаемый знает, что он может получить в результате обучения (мотивация); условия обучения, в основном, нормальные, хотя много ещё можно сделать. Обучение не носит разовый характер.

Одно из важнейших обязательных направлений в обучении персонала является обучение безопасным навыкам работы на оборудовании. На предприятии используется более 50 видов станков и специальной техники, ручного, электрифицированного инструмента, грузоподъёмных приспособлений. Обучение проводится по программам, утверждённым главным инженером фирмы, где требуется прохождение теоретической части и практического применения под контролем опытного работника.

За последние годы за нарушение техники безопасности освобождены от занимаемой должности два руководителя цеха.

3.4. Мотивация и стимулирование труда

Предприятие стремится поддерживать свой имидж, выпуская в срок качественную продукцию, поддерживая деловую репутацию, не допуская финансовых афер и, главное, руководствуясь мотивацией труда, что является основой технологии управления персоналом.

На предприятии очень низка текучесть кадров, высококвалифицированные работники, достигнув даже пенсионного возраста, продолжают работать, причем никакого возрастного давления на них не оказывается, отношение уважительное. Многие работники трудятся на предприятии десятки лет; возрастных ограничений нет. Это одна из форм стратегии работы с персоналом – мотивации трудовой деятельности, ведь мотивация - долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры заданных ориентаций, интересов и развития на этой основе трудового потенциала.[[6]](#footnote-6)1

Одним из составляющих факторов мотивации труда, конечно же, является оплата труда, оплата не просто за отработанное время, а за результаты работы. Система оплаты труда в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж», как коммерческого предприятия построена на результатах работы (за отчётный период) предприятия в целом. Заработная плата работника состоит из оклада (по штатному расписанию), коэффициентов 1,6 и 1,5к заработной плате (северные надбавки и районный коэффициент) и приработка за отработанный месяц, который слагается из чистой прибыли предприятия за минусом отчислений в резерв (15%) и на развитие производства и делится на количество всех работников поровну. Например, в сентябре 2002 года приработок 4900 рублей. Эта сумма добавляется к окладу всех работников (от генерального директора до слесаря), на который и начисляются положенные коэффициенты. Таким образом, каждый работник заинтересован в результатах работы фирмы в целом и может высказывать претензии по недостаткам других подразделений, неудовлетворительной организации работы.

Для наглядности приведём данные в таблице.

Таблица 3

Данные заработной платы в динамике за 1999 – 2001 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1999 | 2000 | 2001 |
| Средняя заработная плата одного работника ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж» в месяц (руб.):1.основная1. дополнительная

Среднеобластная заработная плата, работающего в Сахалинской области (руб.) | 543048904503920 | 598551008854200 | 735064009504500 |

Этот приработок определяется, как коэффициент трудового участия и по каждому подразделению разработаны условия его применения, - может быть повышен и понижен в зависимости от выполнения заданий каждого работника, выполнение других поручений.

Задержки по выплате заработной платы не бывает. За дополнительно внесённый вклад работникам выплачивается премия, как и ко дню строителя и к юбилейным датам трудовой деятельности работника (50-летие, выход на пенсию и т.д.)

В сравнении с другими строительными (и не только) фирмами работникам предприятия выплачивается высокая, стабильная оплата.

За выполнение строительно-монтажных работ в сверхурочное время работникам выплачивается 1,5 ставки среднемесячной заработной платы за каждый час, отработанный сверх норматива.

Заработок за такие выполненные работы доходит до 25 тысяч рублей в месяц. На предприятии полностью обеспечен социальный пакет, выплачиваются пособия по больничным листам, оплачивается проезд в отпуск, другие гарантии.

Обеспечены все (или большинство) условий для работников на предприятии, в том числе:

* 1. 100-процентная обеспеченность шкафами для переодевания, душевыми;
	2. Санитарными узлами, согласно санитарных норм;
	3. Оборудованы рабочие места инструментом, защитными средствами, медицинскими аптечками;
	4. Проезд на работу и с работы производится транспортом предприятия;
	5. За предприятием по договору закреплён участок медицинской помощи в поликлинике №2 (пр. Мира);
	6. В перерыве и после работы работникам предоставляются комнаты отдыха, где можно отдохнуть, поиграть в настольный теннис, бильярд, домино, шахматы и др.;
	7. На предприятии действует рабочая столовая, где цены за полноценный, калорийный обед из 3-х блюд составляет 15-20 рублей (доплата за счёт государства);
	8. Обучение в техникумах и институтах по профилю деятельности фирмы производится за счёт фирмы, предоставляются оплачиваемые отпуска для занятий и сдачи экзаменов и зачётов.

Это обеспечение работников социальным пакетом, другими льготами и условиями по обеспечению творческой работы каждого работника – получить удовлетворение от работы, а не только за заработную плату является наравне с оплатой труда важной мотивацией трудовой деятельности именно на этом предприятии.

Ещё одной мотивацией является возможность проявления своих способностей – реальная возможность служебного роста, овладение смежными и другими профессиями; и не исключается возможность перехода на более высокие должности на другие предприятия (а предложений бывает много).

Проведение коллективных мероприятий на фирме, организация культурного отдыха на природе, всё это направлено на объединение коллектива и дополнительной мотивации.

Итак, мотивация трудовой деятельности является важным фактором всей системы управления персоналом.

3.5. Регламентация деятельности персонала

Основная цель в процессе организации управления персоналом – регламентация деятельности работника, которая определяется должностной инструкцией.

В ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж» разработаны положения об отделах, службах, участках, цехах в объёмах, требуемых установленными стандартами.

Для обеспечения выполнения функций указанных подразделений разработаны должностные инструкции для всего персонала, обеспечивающего работу структурных подразделений.

Указанные должностные инструкции (пересматриваемые каждые 3 года или в случае изменений условий работы) вручаются под роспись каждому исполнителю.

Должностная инструкция мастера электромонтажной мастерской ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж» представлена в приложении 3.

Особенностью должностной инструкции является то, что она составляется по ГОСТу.

Концепцию как долгосрочной (стратегической), так и текущей кадровой политики можно реализовать с помощью кадрового планирования, которое позволяет согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и работников.

Целью кадрового планирования является обеспечение работников рабочими местами в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства.

Кадровое планирование на предприятии необходимо для определения:

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где необходимо принять на работу;

2. Можно ли провести сокращение персонала;

3. Как лучше решить вопросы повышения квалификации работников;

 4. Какие потребуются затраты на указанные выше мероприятия?

Для решения указанных целей была разработана следующая структура (рис. 3). С её помощью осуществляется целый ряд мероприятий, объединяющийся в оперативный план работы с персоналом.

Для разработки оперативного плана были собраны исходные данные, а именно о:

1. Постоянном составе персонала (ФИО, место жительства, возрасте, времени поступления на работу);
2. Структуре персонала (квалификация, пол, возраст, национальность, наличия инвалидов, удельный вес рабочих, Служащих, ИТР, высококвалифицированных работников);
3. Текучесть кадров;
4. Потери времени (простои, болезнь);
5. Постоянном составе персонала (ФИО, место жительства, возрасте, времени поступления на работу);
6. Структуре персонала (квалификация, пол, возраст, национальность, наличия инвалидов, удельный вес рабочих, Служащих, ИТР, высококвалифицированных работников);
7. Текучесть кадров;
8. Потери времени (простои, болезнь);
9. Продолжительность рабочего дня;
10. Заработная плата рабочих и служащих (структура заработной платы, дополнительная з/плата, надбавки, тариф);
11. Социальные услуги (по закону и за счёт производства).

Сбор информации о персонале

Цели производства

Спланировать обучение, повышение квалификации

Спланировать использование персонала

Спланировать резерв персонала

Спланировать адаптацию персонала, высвобождение

Достаточно ли персонала для выполнения производственных задач

Определить потребность в персонале

Реальность укомплектования нужных кадров

Определить контроль

Запланировать расходы на персонал

Внести корректировку в производственную программу

Рис. 3 Структура оперативного плана работы с персоналом в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж».

С использованием исходных данных, других факторов в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж» составлен план работы с персоналом на 2003 год, в который по необходимости в течение 2003 года могут вносить изменения.

Таблица 4

План работы с персоналом по ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж» на 2003 год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятия | Срок исполнения | Ответственный исполнитель |
| 1 | Определить потребность в персонале | Январь 2003 г. | Отдел кадров |
| 2 | Составить и контролировать исполнение направления работников на курсы повышения квалификации | IV кв. 2002 г. в течение года | Отдел кадров |
| 3 | Составить, утвердить список резерва на замещение должностей | I кв. 2003 г. | Руководители отдела кадров |
| 4 | Провести техническую учёбу рабочему персоналу | II – III кв. 2003 г. | Начальники подразделений, отдел кадров |
| 5 | Проведение вводного, периодического, внеочередного инструктажей по технике безопасности, пожарной безопасности | I – IV кв. 2003 г. | Мастера, инженер по технике безопасности |
| 6 | Контроль качества продукции предприятия | В течение года | Инженер по качеству |
| 7 | Обеспечение персонала спецодеждой | В течение года | Начальник отдела снабжения, мастера |
| 8 | Ремонт бытовых помещений |  I квартал | Ремонтно-строительный цех |
| 9 | Подготовить и провести «День строителя» с выездом на природу | Июль 2003 г.  | профком, администрация |
| 10 | Провести аттестация ИТР | II – III кв. 2003 г. | Отдел кадров, плановый отдел, профком. |
| 11 | Оказание помощи учащимся – заочникам, а так же студентам, обучаемым за счёт предприятия (консультации, материальная помощь, положенная по закону) | В течение года | Отдел кадров |
| 12 | Составить программу переподготовки персонала, обучение вторым профессиям, освоение нового оборудования | В течение года | Технический отдел |
| 13 | Укомплектовать техническую библиотеку, закрепить ответственного | II квартал | Администрация, технический отдел |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 14 | Оформить, укомплектовать комнату отдыха, сауну | I квартал | Администрация  |
| 15 | Составить программу спортивных мероприятий с участием работников | I квартал | Профком  |
| 16 | Пересмотреть должностные инструкции | I квартал | Начальники цехов, администрация |

Из таблицы 4 видно, что руководство предприятия тщательно занимается кадровым планированием, учитывая все потребности рабочего персонала.

4. Предложения по повышению эффективности работы с персоналом в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж»

Используя полученную информацию о производственной деятельности, техническом состоянии зданий, сооружений и оборудования, технологии управления персоналом ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж» и соответствие указанных условий действующим нормативам предлагаются следующие мероприятия (и их обоснования):

1. Списки кандидатов на замещение вышестоящих должностей (резерв) не обнародованы и не ознакомлены под роспись кандидатур. Предлагается: с разделом оперативного плана подготовки персонала на 2003год, в части резерва замещения, ознакомить указанных лиц под роспись, выдать им темы для самоподготовки, предусмотреть в планах повышение квалификации, направить на соответствующие курсы (2003 – 2004 годы);
2. Работники монтажных участков (9 участков) работают, выполняя фактически однотипную работу, повышая производительность и отрабатывая навыки на одном месте. Необходимо направлять часть персонала для работы на других участках (это и обмен опытом и повышение деловых навыков);
3. Техническая учёба персонала участков иных подразделений проводится в «красном уголке» предприятия при отсутствии наглядных пособий, помещение бывшего технического класса передано в аренду иностранной компании, стенды унесены в склады. Предлагаю: оборудовать технический класс, оснастить его макетами, формулами, правилами;
4. Для участия в освоении шельфовых проектов готовится экономические обоснования, бизнес - план, принят персонал (переводчик, специалист по сверке, инспектор по качеству), но линейный персонал не обучается изменённым требованиям к качеству выпускаемых изделий и качеству монтажа с применением новых технологий, что уже имеет спрос (фирма «Эксон», «Сфера» и др.). Нужно организовать специально – подготовленное обучение работников, которых планируется задействовать в указанных работах с приглашением для чтения лекций специалистов будущих заказчиков;
5. Созданный цех по изготовлению и монтажу металлоконструкций (приносящую уже наибольшую прибыль в расчёте на одного работающего) размещён в одном цеху с другим цехом, цехом изготовления электрооборудования, опор и др., что привело к резкому ухудшению условий труда обеих цехов при полуторасменной работе персонала из-за большого объёма заказов. В результате нарушения санитарных норм, повысилась заболеваемость, снизилась производительность. Необходимо задействовать приточно-вытяжную вентиляцию, разделить цеха, т.к. условия работы цеха со сварочными работами и цеха, связанного со сборкой аппаратов (электроизделия) не совместимы.
6. При наблюдающемся расширении производства, создании нового цеха, расширения двух действующих цехов новые работники не обеспечены раздевалками-бытовками. Ускорить (ввести в 2003 году) строительство нового бытового комплекса на 200 шкафчиков;
7. На предприятии нет технической библиотеки, техническая и иная литература (даже 60-70-х годов) разбросана по цехам и участкам. Предлагается укомплектовать техническую библиотеку, закрепить ответственного, определить порядок пользования литературой;
8. Учитывая резко возросшие строительства в г. Южно-Сахалинске и области, высокий технологический уровень выполняемых работ, деятельность предприятия недостаточно рекламируется, что ухудшает возможности выбора кадров и увеличение объёма выполняемых работ (часть потенциальных заказчиков обращается в другие фирмы, менее конкурентоспособные). Необходимо усилить рекламную деятельность (в планах маркетинга), установить в г. Южно-Сахалинске 2-3 больших рекламных щита, выпустить буклеты с их рассылкой предприятиям, дать объявления на радио и телевидении.

Всё это позволит привлечь дополнительно значительный объём заказов, улучшить технологическую оснастку, качество выпускаемой продукции и, как следствие, предприятие получит дополнительную чистую прибыль, которая будет направлена как на расширение производства, так и на оплату работников.

Заключение

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение её конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием её экономического успеха, даже впереди совершенствования технического процесса (по значимости). Можно иметь отличную технологию, но при неквалифицированном персонале работа будет загублена. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами, технология управление персоналом. Как мы уже рассмотрели, основу содержания кадровых служб составляет:

1. формирование кадров организации (планирование, отбор и наём, высвобождение, анализ текучести и т.д.);

2. развитие работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);

3. совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

В работе рассмотрены теоретические вопросы подготовки кадров, а также выполнен анализ организации работы с персоналом в конкретной организации ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж».

Причём отмечена стабильная работа предприятия и показано знание грамотной организации работы с персоналом.

В ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж» разработан оперативный план работы с персоналом, определены ответственные, организована работа по отбору персонала на вакантные места, в резерв; организована техническая учёба персонала, его переподготовка, улучшаются условия работы, организовано полноценное дешёвое питание (обеды), обеспечена перевозка с работы и на работу, досуг во время перерывов.

На предприятии очень серьёзно подходят к проблеме подбора кадров, тем более что количество требуемых специалистов не велико, т.к. работающий персонал не спешит уйти с предприятия. Высококвалифицированные с большим опытом специалисты продолжают работать и в 68 лет и 72 года; правда, их не привлекают к сверхурочным работам, работам в выходные дни, но они продолжают давать отдачу и какую. Каждый руководитель подразделения, специалист досконально знает свою работу, умеет решать задачи в «автономном режиме» (монтажные участки в г. Оха, Холмске и др.).

Конечно, не всё идеально в работе с персоналом; ещё много недостатков, нерешённых проблем, но сама постановка, стратегия и тактика работы с персоналом в духе времени вполне соответствует рыночным отношениям. Конечно, для большей наглядности и убедительности нужно бы привести и конкретный пример (для сравнения), которые в итоге становятся банкротами и ликвидируются.

Список ликвидируемых фирм постоянно публикуется в газете «Южно-Сахалинск» и за 2 года число их превысило цифру 350.

В итоге можно констатировать, что «человеческий фактор» играет решающую роль в любом производственном процессе. Технология процесса управления персоналом в ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж» в принципе на современном уровне, оказывает решающее значение на результаты работы предприятия в целом (в том числе финансовые), хотя и есть много ухудшений и недоработок, которые нужно устранять.

Приложение 2

Должностная инструкция мастера электромонтажных мастерских ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж»

1.Общая часть

* 1. электромонтажная мастерская
	2. мастер
	3. эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от начальника электромонтажных мастерских
	4. должностные распоряжения Вы можете получить от главного инженера управления
	5. эта должность даёт распоряжения и методические указания бригадиру, а также членам бригады (электрослесарям, электрогазасварщикам, токарю)
	6. исполнителя этой должности замещает начальник электромонтажных мастерских
	7. исполнитель этой должности замещает начальника электромонтажных мастерских
	8. закрепление в должность

Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации:

 1.8.1. Образование – средне-техническое

 1.8.2. Специальность – электрик

 1.8.3. Минимальный рабочий стаж – 3 года

 2. Цели

Руководство организации для должности мастера определило следующие цели:

2.1. выполнение в установленный срок заказов на изготовление электомонтажных изделий, металлоконструкций, выдаваемых службой подготовки предприятия

2.2. выполнение оформленных заявок участков электромонтажных работ.

3.

###### Таблица 5

Функции мастера электромонтажной мастерской ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Перечень | Периодичность и срок выполнения |
| 1. | Инструктаж рабочих по технике безопасности, выдача заданий | Ежедневно и при изменении условий |
| 2. | Приём заказов, выписывание требования на склад, получение электроприборов, изделий, проводки | В день получения заказа |
| 3. | Контроль за производством работ | Постоянно |
| 4. | Испытание грузозахватных приспособлений с оформлением в специальном журнале | 1 раз в 10 дней |
| 5.  | Выдача изготовленных заказов | По изготовлению |

1. Информация
	1. для достижения общих целей Вашей организации и для эффективного исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с работниками подразделений организации и регулярно обмениваетесь информацией с:
		1. производственным отделом;
		2. отделом снабжения, складом;
		3. отделом главного механика;
		4. отделом комплектации;
		5. пусконаладочным участком;
	2. для выполнения своих обязанностей вы регулярно обмениваетесь информацией с другими организациями
	3. для лучшей работы организации своей повседневной работы Вы ведёте следующие журналы, карточки и т.д.

Таблица 6

Перечень журналов и карточек, обеспечивающих улучшение работы организации своей повседневной работы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Содержание и цели информации | Форма | Периодичность заполнения |
| 1. | Учёт заказов и исполнителей | журнал | Ежедневно |
| 2. | Учёт рабочего времени | Табель | Ежедневно |
| 3. | Испытание грузозахватных приспособлений | Журнал | 1 раз в 10 дней |
| 4. | Инструктаж рабочих | журнал | 1 раз в квартал и при изменении условий работ |

5. Права

Для выполнения Ваших обязанностей Вам представлены следующие права:

* 1. относительно своих подчинённых (бригадир и члены бригады) – давать распоряжение и контролировать их исполнение
	2. самостоятельно решать вопросы по изменению расстановки рабочих

6. Ответственность

На данной должности Вы несёте ответственность за задержку и слабую работу в направлении постановочных целей и за неполное использование представленных Вам прав:

6.1. Вашу работу оценивает непосредственный руководитель на основе следующих показателей:

6.1.1. выполнение заказов в установочный срок

6.1.2.отсутствие нарушений техники безопасности

7. Дополнения и изменения - нет

Должностную инструкцию составил

Сон Ю.Н.

«10» августа 2001 года

Инструкцию к исполнению получил

Гурин А.Н.

«13» августа 2001 года

Должностную инструкцию утвердил

Тишкович Ю.А.

«12» августа 2001 года

Данная инструкция предписывает должностному лицу права и обязанности, ответственность при осуществлении производственной деятельности.

Приложение 1

Генеральный директор

## Отдел кадров

Юридический отдел

Зам. генерального директора по финансам – главный бухгалтер

Главный инженер

Зам. генерального директора по общим вопросам

Рем. строй цех

охрана

автогараж

Отдел главного механика

Производственно-технический отдел

Сметная группа

Группа подготовки производства

Отдел комплектации

Склад

Пусконаладочный участок

Отдел безопасности

Цех электроизделий

Цех металлоизделий

Холмский участок

Долинский участок

Поронайский участок

Ногликский участок

Александровск-Сахалинский участок

Корсаковский участок

Ю.-Сахалинский участок № 1

Северо-Сахалинский участок (г. Оха)

Ю.-Сахалинский участок № 2

Рис.4

Организационная структура ОАО СМУ «Дальэлектромонтаж»

Список использованной литературы:

1. Андреева В.И. Делопроизводство а кадровой службе – М., 2001 г. с.317
2. Бородкин Р.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск, 2000 г. с.119
3. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, процесс – М. 2001 г. с.221
4. Веснин В.Р. Менеджмент для всех – М., 2000г. с.311
5. Волкова К.А. Государственное предприятие: структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции – М., 2001 г. с.422
6. Грузиков В.П. Экономика предприятия и предпринимательство М., 2000 г. с. 576
7. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов М, 2001 г. с. 276
8. ГОСТ. 36 – 90 «Унифицированная система документации. Требования к оформлению документов»
9. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда М., 2000 г. с. 317
10. Козлов В.Д. Управление организацией М., 2000 г. с. 196
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации М., 1997 г. с.509
12. Коханов Е.Р. Отбор персонала и введение в должность М., 2001 г. с. 243
13. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение М., 2001 г. с.196
14. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель М., 2001 г. с.196
15. Магура М.Н. Поиск и отбор персонала М., 2000 г. с. 160
16. Старобинский Э.И. Как управлять персоналом М., 2000 г. с. 317
17. Станкин М.И. Психология управления М., 2000 г. с.304
18. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения М., 2000 г. с. 240
19. Фатхутдинов Р.А. Принципы и методы менеджмента М., 2000 г. с.276
20. Экономика /Булатов А.С./ М., 2001 с 612
1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации М.: 1997 с.219 [↑](#footnote-ref-1)
2. 1 Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение М.: 2001 с.114 [↑](#footnote-ref-2)
3. 1 Кабушкин Н.Н. Основы менеджмента М.: 1999 с.64 [↑](#footnote-ref-3)
4. 1 Кибанов А.Я. Управление организацией; М.: 1997 с. 271 [↑](#footnote-ref-4)
5. 1 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента; М.:1997 с.125 [↑](#footnote-ref-5)
6. 1 Травин В.В. Основы кадрового менеджмента; М.: 2000 с.159 [↑](#footnote-ref-6)