## Введение

##### Управление персоналом - сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.

##### Управление персоналом заключатся: - в формировании системы управления персоналом; - в планировании кадровой и делопроизводственной работы; - в проведении маркетинга персонала; - в определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

В настоящее время в значительной мере повысился статус должности менеджера по персоналу, менеджер по персоналу относится к высшему звену управления, расширились его функции, усложнились техники подбора, отбора, расстановки, развития, мотивации, служебного продвижения персонала. В результате этих процессов должность менеджера по персоналу становится одной из важнейших для выживания организации, обеспечения ее конкурентоспособности, эффективности ее деятельности.

В процессе осуществления хозяйственной деятельности любой работодатель сталкивается с вопросами организации труда, управления трудовыми отношениями и регламентации этих процессов.

Проблема кадрового обеспечения системы управления персоналом объясняется пока еще недостаточным насыщением служб управления персоналом специалистами. Их подготовка ведется настоящее время во многих вузах страны, то тем не менее проблема хорошей организации системы управления персоналом и обеспечение ее кадрами остается острой проблемой для России.

Актуальность выбранной темы обуславливается недостаточной проработкой кадрового и обеспечения системы управления персоналом, а порой и отсутствием проработки и должного внимания данной сфере деятельности предприятия. Решение проблемы кадрового обеспечения системы управления персоналом обеспечит эффективное функционирование всего предприятия. Поэтому совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом является важной и необходимой для изучения темой. В рамках этой темы необходимо понять, что такое кадровое обеспечение, каким должен быть квалифицированный менеджер и какие функции должен выполнять на предприятии.

Целью данной курсовой работы является разработка рекомендаций по развитию кадрового обеспечения системы управления персоналом конкретной организации (ОАО «Ижевская республиканская типография»).

Выполнение курсовой работы предполагает решение следующих задач:

1. обоснование требований к кадровому обеспечению системы управления персоналом (количественные и качественные характеристики работников, выполняющих функции управления персоналом)
2. анализ существующего кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (качественные и количественные характеристики персонала, выполняющего функции управления персоналом) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом
3. анализ факторов, определяющих состав звеньев системы управления персоналом и их численность в конкретной организации
4. расчет требуемой численности персонала, выполняющего функции управления персоналом, сравнение расчетных данных с фактическими
5. обоснование требований к работникам, выполняющим функции управления персоналом, составление должностных инструкций
6. разработка мероприятий по сокращению численности работников системы управления персоналом или по их дополнительному привлечению
7. разработка организационной процедуры совершенствования кадрового обеспечения системы управления персоналом

## Глава 1. Методологическая характеристика проблемы

Кадровое обеспечение системы управления персоналом организации представляет собой необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы.

Количественный состав кадровой службы – это списочный состав работников данного подразделения организации. Качественные характеристики персонала представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Всю совокупность качественных характеристик персонала можно условно разделить на три основные группы:

1. способности (уровень образования, объем полученных знаний, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, профессиональные навыки);
2. мотивации (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам);
3. свойства (способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и другие личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы).

## Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете количественного состава службы управления персоналом должны учитываться следующие факторы:

## общая численность работников организации;

## конкретные условия и специфика организации, связанные со сферой ее деятельности (промышленность, сельское хозяйство, торговля, страховая деятельность), масштабами, наличием разнохарактерных производств, филиалов;

## социальная характеристика организации;

## структурный состав работников организации (наличие различных категорий – рабочих, специалистов, служащих, научных работников), их квалификация; степень сложности решаемых задач по управлению персоналом (осуществление стратегического планирования, выработка кадровой стратегии и политики, организация обучения, продвижения и т. д.);

## техническое обеспечение управленческого труда (компьютеры, оргтехника и пр.).

## В 1990-х гг. в кадровых службах отечественных организаций (в основном в отделе кадров и отделе технического обучения) было занято всего от 0,3 до 0,8% общего числа работающих во всех отраслях промышленности и строительства. Для сравнения важно сказать, что в зарубежных фирмах в службах управления персоналом работает от 1 до 1,2% общей численности работников. Качественная характеристика кадровиков тех лет также представляла весьма печальную картину. Были установлены чрезвычайно низкий уровень профессиональной подготовки, образования, неблагоприятные возрастные характеристики, низкая оплата труда кадровиков. В настоящее время в большинстве компаний ситуация с количественным и качественным составом работников кадровых служб меняется в лучшую сторону, появились специалисты по подбору и оценке персонала, психологи и социологи, менеджеры по развитию кадров.

Что касается качественной характеристики тех лет, она представляла весьма удручающую картину. Прежде всего, следует указать на чрезвычайно низкий уровень профессиональной подготовки, что объяснялось отсутствием специалистов в области управления персоналом, недостаточным количеством социологов, психологов.

## Также присутствовал низкий уровень образования: лишь каждый четвертый имел диплом о высшем образовании и почти каждый третий -только школьный аттестат. Примерно каждый третий-четвертый имел среднее специальное образование. Отметим неблагоприятный возрастной состав: каждый пятый в промышленности приближался к пенсионному возрасту или уже был пенсионером. Еще один отличительный признак: низкая оплата труда кадровиков - на уровне канцелярских работников. Отсюда высокая текучесть кадров: четверо работников из семи задерживались в кадрах не более трех лет. В результате - некомпетентность в принятии решений по управлению персоналом.

**Глава 2.Аналитическая часть**

Неудовлетворительное положение дел в системе управления персоналом, некомпетентность принимаемых решений и некомпетентность работников систему управления персоналом приводят к неэффективной деятельности персонала организации, а следовательно, и организации в целом. Таким образом, в настоящее время много внимания стало уделяться развитию кадрового обеспечения системы управления персоналом, так как данная сфера во многом предопределяет деятельность и положение организации, ее эффективную или неэффективную деятельность, ее конкурентоспособность и многие другие факторы.

Таким образом, резко увеличилась значимость и важность хорошего специалиста по кадрам и в таких условиях (резкого повышения статуса должности менеджера по персоналу до уровня высшего звена управления в организации), значительно расширились его функции и ответственности, усложнение техники отбора, подбора и расстановки, мотивации, служебного продвижения персонала. Очевидно, что должность менеджера по персоналу или, как его еще часто называют, кадровика становиться одной из важнейших для выживания организации в рыночных условиях и обеспечения ее конкурентоспособности.

В результате должность менеджера по персоналу и обеспечение кадрами системы управления персоналом организации является важной составляющей деятельности организации. Для разных организационно-правовых форм выделяются свои уникальные особенности построения системы управления персоналом.

Таблица 1. Особенности построения системы управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Организационно-правовая форма** | **Особенности организационной структуры** | **Преимущественные особенности построения системы управления персоналом** |
| Индивидуальное, частное предприятие (ИП, ЧП). Общество с ограниченной ответственностью (ООО). Полное товарищество. Общество с дополнительной ответственностью (ОДО). | Компактность структуры. Отсутствие структурного выделения подсистемы управления (малая организация) | Закрепление функций кадрового управления за собственником или уполномоченным лицом. Простота и наглядность планирования и реализации функций отбора и развития персонала. Четкая выраженность мотивации в деятельности персонала. Гибкость системы управления мотивацией, оперативность решения проблемы групповой ориентации, управления конфликтами и т.п. |
| Акционерное общество (ОАО, ЗАО). | Выделение подсистем системы управления (средняя организация) | Выделение специализированной подсистемы по управлению кадровыми вопросами. Компактность структуры управления персоналом. Отсутствие промежуточных звеньев принятия решений. Рациональное использование преимуществ в управлении мотивацией и организационными отношениями руководства. Дополнительные возможности расширения форм и методов управления развитием персонала. |
| Государственное, муниципальное предприятие. | Построение структуры по дивизиональному принципу | Сочетание централизованных и дивизиональных служб управления персоналом в зависимости от степени самостоятельности, территориальной разобщенности, развития коммуникаций дивизионов. Функциональная специализация дивизиональных служб управления персоналом. |

Данная таблица говорит нам о том, что следует руководствоваться определенными принципами, особенностями, закономерностями в зависимости от организационно-правовой формы организации. В настоящее время ситуация определения важности кадрового обеспечения системы управления персоналом ощущается уже более значимой, но тем не менее многие организации недооценивают его важности, что во многих случаях и является причиной неэффективной деятельности и кризисных ситуаций. Во многих организациях в отделе кадров работаю замечательные люди, трудолюбивые и желающие принести своей организации пользу от своей работы, но очень часто они не имеют необходимой и очень важной подготовки для работы с персоналом. В связи с этими недостатками очень актуальной становиться проблема профессионализации сотрудников системы управления персоналом. Это означает, что на первое место становиться вопрос о количественном, а главное качественном составе системы управления персоналом. Таким образом, происходит уменьшение численности состава системы управления персоналом путем компенсации его более высокой квалификацией работников, т.е. работники должны обладать высоким уровнем подготовки, знаний и т.д.

Качественная характеристика кадровой службы в Российской Федерации такова: среди руководителей кадровых служб по базовому образованию с техническим образованием - 40,9%; учителей - 31,6%; юристов-правоведов - 1,5%; социологов и психологов - 3,3%. Средний возраст руководителей кадровой службы - 45 лет.

Во многом это объясняется пока еще недостаточным насыщением систем управления персоналом специалистами. Но важность существования этих специалистов в большей мере осознана, и их подготовка ведется в течение нескольких последних лет во многих высших учебных заведениях страны по специализации «Управление персоналом» на базе специальностей «Менеджмент» и «Экономика труда».

Для качественной характеристики работников, выполняющих функции управления персоналом используется **квалификационная характеристика менеджера по персоналу, которая включает в себя:**

**1. Что необходимо знать менеджеру по персоналу:**

* законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом; законодательство о труде;
* основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
* конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
* порядок ценообразования и налогообложения;
* основы маркетинга;
* современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
* формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
* порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
* методы и организацию менеджмента;
* основы технологии производства и перспективы развития предприятия, учреждения, организации, структуру управления и их кадровый состав;
* основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
* основы производственной педагогики;
* этику делового общения;
* передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
* основы организации делопроизводства;
* методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники; правила и нормы охраны труда.

2. Должностные обязанности. Менеджер по персоналу организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников. Обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификаций. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников.

Организует обучение, подготовку и переподготовку персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий или поощрений, а также увольнения работников. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов. Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками.

3. Требования квалификации, которые включают в себя: высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента.

Менеджер по персоналу характеризуется так: Он (руководитель кадровой службы) должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, способным убеждать, справедливым, строгим, доступным, широко образованным, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, должен обладать интуицией, быть гуманным. Он должен уметь слушать и внушать доверие.

Ряд экспертов по управлению персоналом считает, что будущие высшие администраторы придут из сферы управления человеческими ресурсами. По их мнению, управление персоналом (человеческими ресурсами) может оказаться критическим фактором, определяющим успех или неудачу организации, особенно в ближайшие 10-20 лет в связи со значительным возрастанием конкуренции. Профессионал в области управления человеческими ресурсами может стать поистине лидером будущего.

Что касается количественного состава системы управления персоналом, он определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

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

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности систем управления носят в основном характер рекомендации, так как определение численности имеет свои особенности и для каждой фирмы и организации будут использоваться свои индивидуальные методы в соответствии с различными факторами.

Существует несколько способов расчета численности состава системы управления персоналом:

**1 метод**. Основан на **многофакторном анализе функционального разделения управленческого труда,** при котором учитываются специфические особенности каждой отрасли промышленности. Наиболее широкое применение метод нашел на крупных промышленных предприятиях. Однако следует иметь в виду, что в условиях рыночной экономики и конкуренции отсутствует жесткая зависимость между производственными факторами и численностью персонала.

**2 метод**. **Экономико-математические методы.** Предусматривают разработку экономико-математических моделей, основанных на реальной действительности, что обеспечивает адекватное отражение содержательного процесса. Применение экономико-математических моделей пока ограничено.

**3 метод**. Метод сравнений. С использованием **этого метода** на базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются проектировки потребности в специалистах для менее развитой системы. Предпринимаются попытки использования этого метода на основе формирования однородных групп организаций и выделения в них типовых или передовых организаций.

**4 метод. Экспертный метод.** Позволяет получить представление о потребности в специалистах на основе учета мнений (экспертизы) группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции. Метод используется как составная часть других методов.

**5 метод. Метод прямого расчета.**

**Численность работников службы кадров напрямую зависит от трудоемкости выполняемых работ, то есть времени, которое будет затрачиваться на ту или иную операцию. Типовые затраты рабочего времени на различные виды работ были определены Центральным бюро нормативов по труду Минтруда при участии многих министерств и ведомств. Уже в 1988 г. были выпущены «Типовые нормы времени на работы по комплектованию и учету кадров», которые в 1991 г. были заменены на «Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров», утвержденные постановлением Минтруда от 14.11.1991 № 78. они используются прежде всего при обосновании необходимой численности работников службы кадров. В них даны нормативы оперативного времени в человеко-часах на наиболее часто проводимые в кадровых службах виды работ:**

* **оформление документов при приеме на работу**
* **оформление документов при увольнении**
* **оформление и учет трудовых книжек**
* **оформление документов по учету движения кадров**
* **составление статистической отчетности по учету личного состава**
* **составление справок**
* **участие в разработке планов и другие работы, выполняемые по учету и комплектованию кадров**
* **работы по табельному учету**
* **работы в бюро пропусков**
* **работы в военно-учетном столе**
* **прочие работы**

численность работников, необходимых для работы в кадровой службе вычисляется по формуле:

Ч=То/Фп, где

Ч – численность работников, чел.,

То – общая годовая трудоемкость работ,

Фп – полезный фонд рабочего времени одного работника за год в часах (принимается в среднем равным 1910 часов).

Общая годовая трудоемкость работ складывается из годовой трудоемкости нормируемых работ и годовой трудоемкости ненормируемых Центральным бюро нормативов по труду, т.е.

То=Тн+Тнн, где

Тн – годовая трудоемкость нормируемых работ, чел.-ч.,

Тн – годовая трудоемкость ненормируемых работ, чел.-ч.

По нормируемым видам работ нормативы времени определены и берутся из «Межотраслевых укрупненных нормативов времени на работу по комплектованию и учету кадров». Они рассчитаны по формуле Нвр=Топ(I+К\100), где

Нвр – нормы времени на выполнение конкретного нормируемого вида работы, чел.-ч.,

Топ – норматив оперативного времени на выполнение данной работы, установленный в сборнике нормативов времени,

К – коэффициент, учитывающий затраты времени на организационно-техническое обслуживание рабочего места, отдых, личные потребности, а также подготовительно-заключительные работы в процентах от оперативного времени. К принимается равным 8%.

Годовая трудоемкость нормируемых работ определяется с учетом объема каждого вида выполняемых работ по формуле:

Тн=∑Нврi \* Vi, где

Нврi – нормы времени на выполнение конкретного нормируемого вида работ, чел.-ч.,

Vi – объем конкретного вида работы, выполняемого за год,

i = 1,2,…,n – виды выполняемых работ.

(также рассчитывается если в отделе кадров выполняют работы, не имеющие типовых установленных норм: Тнн=∑Нврj \* Vj).

Объектом управления персоналом по проблеме кадрового обеспечения системы управления персоналом выбрано открытое акционерное общество «Ижевская республиканская типография» («ИРТ»).

Ижевская республиканская типография основана в 1921 году. Это первая типография республики, с нее началась полиграфия и книгоиздание Удмуртии. Сегодня она – крупнейшее в Удмуртской республике полиграфическое предприятие.

ИРТ начинала свою трудовую деятельность с печати газет, в настоящее время насчитывается более 900 наименований печатной продукции. Это книги, брошюры, буклеты, бланки с различными степенями защиты, журналы бухгалтерского учета, этикетки, картонная упаковка, еженедельники, блокноты, грамоты и дипломы, потребительская бумага, а также более 100 видов бланков медицинского направления, которые пользуются постоянным спросом не только на территории Удмуртии. Ижевская республиканская типография сотрудничает с 64 областями Российской Федерации – от Архангельска до Якутии, странами СНГ (Казахстан, Киргизия, Узбекистан), а также с Финляндией. Самым главным направлением предприятия было и остается производство книги. В течение многих лет идет сотрудничество со многими издательствами Удмуртии. Итогом плодотворного сотрудничества стали тысячи наименований изданных книг и брошюр на русском и удмуртском языках. Многие книги отмечены дипломами и призами на конкурсах Удмуртии, России, Германии. ИРТ обеспечивает полный цикл по производству выпускаемой продукции, учитывая все пожелания заказчика. В настоящее время в типографии работает 150 человек, осваиваются и внедряются в производство новые технологии и оборудование. Что касается состава работников, в основном это люди среднего возраста 35-50 лет, которые имеют среднее или средне – специальное образование, процент работников с высшим образованием, в частности в области полиграфии достаточно маленький. Структура кадров предприятия приведена в таблице ниже:

Таблица 2. Структура кадров предприятия ОАО «ИРТ» (динамика за 2006-2008 гг.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2006 | | | 2007 | | | 2008 | | |
| Категории персонала | рабочие | Специа-листы | служащие | Рабо--ие | специалисты | Служа-щие | Рабо-чие | Специа-листы | Служа-щие |
| Количество человек | 95 | 25 | 37 | 93 | 24 | 37 | 92 | 23 | 35 |
| % к итогу | 60,5 | 15,9 | 23,6 | 60,4 | 15,6 | 24,0 | 61,3 | 15,3 | 23,4 |
| Средний возраст | 32,1 | 47,2 | 27,7 | 33,2 | 48,4 | 28,2 | 33,6 | 48,9 | 28,8 |

В данной таблице видно, что преобладающее количество рабочих сочетается с маленьким числом специалистов, т.е. на предприятии явно ощущается нехватка хорошо подготовленных и высококвалифицированных специалистов в области полиграфии. Кроме того, обнаруживается тенденция к «устареванию» специалистов на данном предприятии: с каждым годом их количество постепенно уменьшается и увеличивается возраст. В «ИРТ» самым большим возрастом характеризуются именно специалисты.

Также в данной таблице видно, что текучесть кадров на предприятии достаточно низкая, общая численность кадров на предприятии изменяется плавными темпами, проявляется склонность к сокращению численности персонала: за период 2006 – 2008 гг. численность со 157 чел. Сократилась на 1,9%, т.е. на 7 человек. Возрастная структура специалистов может быть определена тем, что в Удмуртской республике достаточно мало специалистов, связанных с полиграфической деятельностью (в республиканских вузах отсутствует подготовка по данному направлению), поэтому почти всю свою трудовую деятельность люди работают на одном месте. Что касается карьерного роста, то в типографии он практически отсутствует, т.е. в основном люди работают в течение многих лет на той должности, на которую когда-то были приняты.

Для анализа тех или иных структурных подразделений используется структура аппарата управления предприятия.

Рисунок 1. Структура аппарата управления ОАО «ИРТ».

Директор

Главный бухгалтер

Главный инженер

Заместитель директора по коммерческим вопросам

Начальник производствен -ного отдела

Директор магазина «Бланки»

Юрист

Начальник ОТК

Главный технолог

Главный энергетик

Главный механик

Инженер по технике безопасности

АХЧ

Начальник отдела снабжения

Начальник отдела маркетинга

Транспорт

Охрана

Мастер наборного участка

Мастер участка подготовки бумаги

Начальник печатного цеха

Начальник переплетного цеха

Начальник планового отдела

от

Инспектор по кадрам

Из рисунка видно, что на предприятии существует линейная структура аппарата управления.

Это наиболее прямой и непосредственный тип отношений распорядительства—подчинения. Он характеризуется полной ответственностью руководителя за результаты деятельности его подчиненных и соответственно его наиболее широкими прямыми полномочиями по изданию приказов и распоряжений, касающихся как целей и задач, которые ставятся перед подчиненными, так и их действий, направленных на достижение этих целей и задач.

Отношения этого типа, как видно из рисунка, сопровождаются вертикальными связями.

Данная структура аппарата управления имеет свои положительные и отрицательные стороны. Преимущество данной структуры - ее простота и привычность, четкость распределения функций управления между руководящим персоналом и исполнителями.

Недостатки можно выделить такие:

* несоответствия между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений;
* превышение норм управляемости у директоров и их заместителей, в частности у директора;
* формирование нерациональных информационных потоков;
* слабые связи между функциональными подразделениями;
* отсутствие необходимых нормативных и регламентирующих документов.

Все отрицательные черты данной структуры управления существуют и в «ИРТ», на предприятии четкость распределения функций между руководящим персоналом и исполнителями представляет собой единоличное управление директора и принятие решений исключительно по собственному мнению и желанию. Крайне важно правильно понимать линейную структуру, так как если все решения будут приниматься директором, особенно при его не очень обширных знаниях и не высокой квалификации, такое положение может привести к серьезным последствиям для предприятия.

Во многих российских организациях, в т.ч. в «ИРТ» система управления персоналом имеется низкий организационный статус, слабости в профессиональном отношении. Из-за этого не выполняется целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы, и, соответственно, работы всего предприятия в целом.

Важнейшими задачами для решения являются: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. В условиях современной рыночной системы данные задачи должны стоять для организации на первом плане. На каждом предприятии система управления персоналом должна состоять из высококвалифицированных работников и выполнять надлежащие функции.

Необходимо понимать всю важность существования полноценной системы управления кадрами и наличие в ней высококвалифицированных специалистов. Что касается «ИРТ» - отдел кадров в типографии находится в весьма плачевном состоянии, его по сути просто нет. Состоит отдел из 1 человека (женщины), находящегося в должности инспектора по кадрам на полставки по совместительству. Основной род деятельности этого человека – секретарь. Должность секретаря сотрудник получил в результате сокращения рабочих мест в наборном цехе. Во время сокращения в наборном цехе была свободна ставка секретаря и менеджера по персоналу. Сотруднику отдела кадров 47 лет, образование среднеспециальное – секретарь-референт. Обязанности менеджера по кадрам в «ИРТ» следующие:

* по приказу директора менеджер размещает объявления в газете «Работа для вас» о вакантных должностях;
* выдает направление на медицинский осмотр;
* заводит и оформляет личные карточки сотрудников;
* оформляет записи в трудовых книжках сотрудников и их личных медицинских полисах.

Собеседования и отбор проводятся исключительно директором типографии, принимаются новые сотрудники на основании семейного положения (семейные люди приветствуются) и личной симпатии директора.

Данные обязанности инспектора по персоналу из огромного спектра ограничиваются лишь в какой-то степени подбором, наймом персонала и ведением документов.

В качестве характеристики можно привести должностную инструкцию инспектора по персоналу, утвержденную в «ИРТ»:

*Обязанности:*

1. осуществляет контроль за своевременным исполнением приказов, поручений и распоряжений руководителя типографии, определяет причины несвоевременного исполнения поручений. Информирует руководителя типографии о состоянии их выполнения.
2. ведет учет личного состава типографии, ее подразделений
3. оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами директора типографии
4. формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью
5. участвует в разработке перспективных и годовых планов по труду и кадрам
6. подготавливает необходимые материалы для квалификационной и аттестационной комиссий и представления на работников к поощрениям и награждениям
7. заполняет и обеспечивает хранение трудовых книжек, производит подсчет трудового стажа, выдает справки о прошлой и настоящей трудовой деятельности работников
8. ведет учет предоставления отпусков работникам, осуществляет контроль за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков
9. изучает движение и причины текучести кадров, разрабатывает мероприятия по их устранению
10. подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего характера к сдаче и на хранение в архив
11. проверяет соответствие подготавливаемых в типографии проектов приказов и распоряжений документам вышестоящих организаций, на основе которых они издаются
12. осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях типографии и соблюдением работниками правил внутреннего и трудового распорядка
13. составляет установленную отчетность
14. контролирует проведение медицинского осмотра вновь поступивших, проводит вводный инструктаж или направляет работников на инструктаж к специалистам типографии

*Права:*

Инспектор по кадрам имеет право: пользоваться всеми правами, предоставленными работнику коллективным договором, другими внутренними нормативными актами, в т.ч.

- требовать от цехов и отделов типографии своевременной подачи заявок о потребности в кадрах

- требовать от цехов и отделов типографии своевременной подачи графиков отпусков и других необходимых документов.

*Ответственность:*

1. инспектор по кадрам несет ответственность за качественное и своевременное выполнение возложенных на него данной должностной инструкцией обязанностей, соблюдение трудовой дисциплины и правил внутреннего распорядка, режима коммерческой тайны в деятельности типографии.
2. ответственность за совершенное правонарушение, неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих обязанностей, указаний директора наступает в случае и порядке, предусмотренном действующим законодательством, внутренними нормативными документами.

Качественная характеристика инспектора по кадрам достаточно низкая. Человек не имеет необходимого для этой должности образования, его образование (секретарь-референт) никак не относится к должности инспектора по персоналу. Отсутствие надлежащего образования говорит о том, что человек не знает большей части того, что должен знать специалист по кадровому обеспечению, в результате он не в состоянии правильно, рационально и эффективно управлять кадрами, что крайне отрицательно влияет на состояние предприятия.

Менеджер по персоналу в «ИРТ» практически не имеет каких-либо должностных обязанностей (даже не смотря на обязанности, утвержденные в должностной инструкции):

* им не проводится организация работы с персоналом в соответствии с целями развития предприятия, что не позволяет предприятию эффективно использовать профессионализм своих сотрудников и извлекать из их труда максимум эффекта;
* не занимается обеспечением укомплектования предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификаций;
* не определяет потребность в персонале на предприятии;
* не участвует в разработке перспективных и годовых планов по труду и кадрам;
* не организует обучение, подготовку и переподготовку персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры, повышение квалификации и деловой карьеры на предприятии практически отсутствует;
* не участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий или поощрений, а также увольнения работников, это делает директор;
* не принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов, все развитие на предприятии идет своим чередом, этим не занимается даже директор;
* лишь частично ведет составление и оформление документации;

Требования к квалификации для данной должности не соблюдаются, человек не обладает надлежащими знаниями компетентностью, квалификацией.

**Глава 3. Проектная часть**

В соответствии с проведенным анализом кадрового обеспечения системы управления персоналом мною были разработаны следующие рекомендации по развитию кадрового обеспечения системы управления персоналом для Ижевской республиканской типографии.

Успешная деятельность любого предприятия зависит от высокой результативности совместного и сплоченного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования. На предприятии должна быть деятельность социальной направленности, чтобы разнообразить и обогатить содержание трудовой деятельности, более полно использовать интеллектуальный и творческий потенциал работников, повысить их дисциплину и ответственность, создать надлежащие условия для эффективной работы всего предприятия. Это зависит от связей между: человеком и человеком, руководителем и подчиненным. Очень во многом внутренняя среда предприятия, взаимоотношения его работников, а главное успешная и прибыльная деятельность всего предприятия зависят от правильной организации и правильного функционирования системы управления персоналом. В «ИРТ», как и во всех других средних и больших предприятиях системе управления персоналом следует уделять больше внимания. Очень важно учесть, что система управления персоналом (отдел кадров) является своеобразным связующим звеном между директором предприятия и всеми остальными звеньями (структурными подразделениями). Поэтому следует внести небольшое изменение в структуру аппарата управления в «ИРТ» следующим образом:

Директор предприятия

Менеджер по кадрам

Главный бухгалтер

Главный инженер

Заместитель директора по коммерческим вопросам

Начальник производствен-ного отдела

Директор магазина «Бланки»

Юрист

Начальник ОТК

Главный технолог

Главный энергетик

Главный механик

Инженер по технике безопасности

АХЧ

Начальник отдела снабжения

Начальник отдела маркетинга

Транспорт

Охрана

Мастер наборного участка

Мастер участка подготовки бумаги

Начальник печатного цеха

Начальник переплетного цеха

Начальник планового отдела

Таким образом, отдел кадров будет представлять собой не только связующее звено во всей структуре аппарата управления предприятия, но и своеобразный фильтр, находящийся между директором и персоналом предприятия.

Необходимо четко сформулировать главные цели системы управления персоналом:

* Обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие;
* Разработка стратегии управления персоналом с учетом применения новых технологий;
* Прогнозирование и перспективное планирование кадров;
* Построение мотивационного механизма управления, системы социального обеспечения;
* Анализ требований новых технологий к специалистам, рабочим местам, разработка перечня новых специальностей, должностей;
* Анализ динамики развития персонала, анализ индивидуальных планов развития персонала, планирование персонала и его картера;
* Анализ трудовых процессов, анализ качества жизни, планирование социального развития.

Осознание руководством анализируемого предприятия необходимости наличия хорошо организованной системы управления персоналом, состоящей из высококвалифицированных специалистов позволит добиться хорошей слаженной работы всего предприятия.

С целью обеспечения всех положительных моментов в деятельности организации следует ввести

Для более подробной характеристики необходимого качественного состава кадровой службы следует сначала проанализировать и рассчитать необходимый количественный ее состав: воспользуемся пятым методом определения количественного состава системы управления персоналом предприятия (метод прямого расчета с учетом трудоемкости выполняемых работ). Для этого следует в первую очередь составить таблицу, которая будет содержать все выполняемые в отделе кадров работы (их количество) и трудоемкость по каждой из работ:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование операции | Единица измерения (в год) | Норматив времени, чел.-ч. | Итого затраты времени на операцию |
| Оформление приема на работу рабочих | 15 работников, принимаемых на работу | 0,46 | 6,9 |
| Оформление документов при увольнении рабочих и служащих | 18 увольняемых работников | 0,39 | 7,02 |
| Выписка новой трудовой книжки на работника, впервые поступающего на работу (вкладыша) | 3 трудовых книжки (вкладыша) | 0,11 | 0,33 |
| Запись в трудовую книжку (вкладыш) сведений о работе, поощрений и награждений | 20 записей | 0,07 | 1,4 |
| Оформление о приеме на работу, о перемещении или увольнении в плане обеспечение дополнительной потребности в рабочих кадрах | 3 работника | 0,06 | 0,18 |
| Оформление отпуска | 150 работников | 0,11 | 16,5 |
| Оформление листка временной нетрудоспособности | 30 листков | 0,05 | 1,5 |
| Заполнение и выдача справки с места работы | 25 справок | 0,05 | 1,25 |
| Оформление изменения фамилии | 1 работник | 0,11 | 0,11 |
| Составление списка работников, уходящих на пенсию | 2 работника | 0,08 | 0,16 |
| Оформление документов на работников – юбиляров и на поощрение уходящих на пенсию | 5 работников | 0,48 | 2,4 |
| Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости, инвалидности или по уходу за инвалидом или перерасчет пенсии | 2 работника | 3,3 | 6,6 |
| Оформление трудового договора | 15 работников | 0,24 | 3,6 |
| Заключение договора об имущественной ответственности работника | 15 работников | 0,46 | 6,9 |
| Оформление справки и характеристики на отъезжающего в заграничную командировку или по приглашению за границу | 1 работник | 1,11 | 1,11 |
| Выписка бланка справки на мед. осмотр работника | 15 справок | 0,19 | 2,85 |
| Оформление исполнительного листа | 4 работника | 0,4 | 1,6 |
| Оформление приказа на поощрение работников | 12 работников | 0,19 | 2,28 |
| Оформление характеристики на работника | 1 работник | 0,85 | 0,85 |
| Подготовка документов к награждению работников медалями и орденами | 3 работника | 0,4 | 1,2 |
| Проверка табелей | 40 работников ежемесячно, т.е. 480 | 0,02 | 9,6 |
| Заполнение и выдача разового пропуска | 120 бланков пропусков | 0,05 | 6 |
| Оформление и выдача постоянного (временного) пропуска, вкладыша к нему или удостоверения личности | 15 работников | 0,07 | 1,05 |
| Заполнение и выдача разовых пропусков на въезд (выезд) транспорта | 24 пропуска | 0,09 | 2,16 |
| Учет военнообязанных и призывников | 7 работников | 0,17 | 1,19 |
| Итого |  |  | 84,77 |

Таким образом,

Тн=15\*0,46+18\*0,39+3\*0,11+20\*0,07+3\*0,06+150\*0,11+30\*0,05+25\*0,05+1\*0,11+2\*0,08+5\*0,48+2\*3,3+15\*0,24+15\*046+1\*1,11+15\*0,19+4\*0,4+12\*0,19+1\*0,85+3\*0,4+480\*0,02+120\*0,05+15\*0,07+24\*0,09+7\*0,17=75,97 чел.-ч.

Т.е. То=75,97 чел.-ч. (ненормирумые работы отсутствуют) →

Ч=75,97/1910=0,04

Расчет численности состава системы управления персоналом в «ИРТ» говорит о том, что количество выполняемых работ не соответствует необходимому количеству, т.е. по данным работам получается, что какие-либо работники в системе управления персоналом практически отсутствуют. Видно, что загруженность инспектора по кадрам минимальная и выполняемые работы тоже сведены к минимуму. Но в соответствии с организационно - правовой формой предприятие в значительной мере нуждается в выделении специализированной подсистемы по управлению кадровыми вопросами, которая должна быть компактной и в тоже время эффективной.

Это говорит о необходимости принять сотрудника на должность менеджера по кадрам с высшим образованием по специальности менеджер по кадрам, для того, чтобы человек мог выполнять необходимую кадровую работу, что будет положительной тенденцией в работе всего предприятия в целом. Что касается специалиста имеющего знания в области полиграфической промышленности, в Удмуртской республике таких специалистов не готовят, поэтому можно направить специалиста в Московский институт печати, с которым «ИРТ» ведет активное сотрудничество, на курсы, которые помогут менеджеру по кадрам освоиться на полиграфическом предприятии.

Предприятие нуждается в сотруднике с высшим образованием для качественного и своевременного выполнения им своих должностных обязанностей, для того чтоб сотрудник имел все необходимые для эффективной работы с кадрами знания и умения. В Удмуртской республике в некоторых вузах (ИжГТУ, ИжГСХА) в настоящее время ведется подготовка специалистов (бакалавров, магистров) по специальности менеджер по кадрам.

Что касается оплаты труда на отдел кадров, она возрастет, но это в значительной мере окупится эффективной деятельностью и прибыльностью предприятия в результате правильной организации всех процессов, связанных с кадрами.

Необходимо принять менеджера по кадрам, который будет осуществлять свою деятельность в соответствии с новой утвержденной должностной инструкцией менеджера по кадрам:

*Общие положения:*

1. менеджер по персоналу относится к категории руководителей.
2. на должность назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование.
3. менеджер по персоналу должен знать:
   * законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, качающиеся вопросов труда и социального развития
   * цели, стратегию развития и бизнес-план предприятия
   * методику планирования и прогнозирования потребности в персонале
   * методы анализа количественного и качественного состава работников
   * систему стандартов по труду, трудовых и социальных нормативов
   * порядок заключения трудовых договоров, тарифных соглашений и регулирования трудовых споров
   * трудовое законодательство
   * экономику, социологию и психологию труда
   * современные теории управления персоналом и его мотивации
   * формы и системы оплаты труда, его стимулирования
   * методы оценки работников и результатов их труда
   * передовые технологии кадровой работы
   * стандарты и унифицированные формы кадровой документации
   * основы технологии производства
   * экономику и организацию производства
   * средства вычислительной техники, коммуникаций и связи
   * правила и нормы охраны труда

В должностной инструкции менеджера по персоналу должны присутствовать в достаточно широком объеме самые разнообразные должностные обязанности. Они будут включать обязанности инспектора по персоналу, но будут представлены намного шире и полнее, для всех возможных видов работы с персоналом и документацией.

*Должностные обязанности:* менеджер по персоналу:

1. организует управление формированием, использованием и развитием персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника;
2. возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации;
3. принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами;
4. организует проведение исследований, разработку и реализацию комплекса планов и программ по работе с персоналом с целью привлечения и закрепления на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, с учетом обеспечения сбалансированности развития производственной и социальной сферы, рационального использования кадрового потенциала с учетом перспектив его развития и расширения самостоятельности в новых экономических условиях;
5. проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, создания системы непрерывной подготовки персонала;
6. организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда;
7. определяет направления работы по управлению социальными процессами на предприятии, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, стимулированию и развитию форм участия работников в управлении производством, созданию социальных гарантий, условий для утверждения здорового образа жизни, повышения содержательности использования свободного времени трудящихся в целях повышения их трудовой отдачи;
8. обеспечивает организацию и координацию проведения исследований по созданию нормативно-методической базы управления персоналом, изучению и обобщению передового опыта в области нормирования и организации труда, оценки персонала, профотбора и профориентации, внедрение методических и нормативных разработок в практику;
9. контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом;
10. консультирует вышестоящее руководство, а также руководителей подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом;
11. обеспечивает периодическую подготовку и своевременное предоставление аналитических материалов по социальным и кадровым вопросам на предприятии, составление прогнозов развития персонала, выявление возникающих проблем и подготовку возможных вариантов их решения;
12. обеспечивает постоянное совершенствование процессов управления персоналом предприятия на основе внедрения социально-экономических и социально-психологических методов управления, передовых технологий кадровой работы, создания и ведения банка данных персонала, стандартизации и унификации кадровой документации, применения средств вычислительной техники, коммуникаций и связи;
13. осуществляет методическое руководство и координацию деятельности структурных подразделений предприятия, обеспечивающих управление персоналом;
14. организует проведение необходимого учета и составление отчетности.

Таким образом, если на предприятии будет опытный и квалифицированный менеджер по персоналу, правильная организация его работы во всех сферах управления персоналом – экономической, социальной, психологической, предприятие за счет сплоченности коллектива, имеющее своими целями цели предприятия, смоет достичь больших успехов в свое дальнейшей деятельности.

**Заключение**

На основе анализа существующего кадрового обеспечения системы управления персоналом в данной курсовой работе были разработаны рекомендаций по развитию и совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом для открытого акционерного общества «Ижевская республиканская типография».

В ходе выполнения курсовой работы были решены поставленные задачи

1. обоснование требований к кадровому обеспечению системы управления персоналом (количественные и качественные характеристики работников, выполняющих функции управления персоналом)
2. анализ существующего кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (качественные и количественные характеристики персонала, выполняющего функции управления персоналом) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом
3. анализ факторов, определяющих состав звеньев системы управления персоналом и их численность в конкретной организации
4. расчет требуемой численности персонала, выполняющего функции управления персоналом, сравнение расчетных данных с фактическими
5. обоснование требований к работникам, выполняющим функции управления персоналом, составление должностных инструкций
6. разработка мероприятий по сокращению численности работников системы управления персоналом или по их дополнительному привлечению
7. разработка организационной процедуры совершенствования кадрового обеспечения системы управления персоналом.

**Список литературы**

1. Ю.Г. Одегов «Управление персоналом в структурно-логических схемах» 2-е изд., М. – 2008;
2. «Управление персоналом организации» под ред. Д.э.н. профессора А.Я. Кибанова, 3-е изд., М. – 2007;
3. Т.В. Кузнецова, С.Л. Кузнецов «Кадровое делопроизводство», М. – 2005;
4. Журнал «Кадры предприятия» №10, 2004;
5. Л.В. Труханович, Д.Л. Щур «Кадры предприятия», 4-е изд., М. – 2003;
6. «Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров» постановление Минтруда и соц. вопросов СССР от 14.11.1991г. №78