# Содержание

Содержание

1. Теоретические основы управления персоналом на предприятии

1.1 Основные концепции управления персоналом

1.2 Цели и задачи использования и регулирования персонала

1.3 Технология и методы управления персоналом

2. Анализ предприятия

2.1 Характеристика предприятия

2.2 Анализ организационной структуры предприятия

2.3 Анализ структуры персонала, текучесть кадров

2.4 Анализ системы мотивации

Список литературы

# 1. Теоретические основы управления персоналом на предприятии

## 

## 1.1 Основные концепции управления персоналом

В настоящее время используется целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов.

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения «власти — подчинения», давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

Главное внутри организации — работники, а за пределами — потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Как часто бывает, при попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д. Так, говоря об управлении трудовыми ресурсами, имеют в виду часть населения, относящуюся к данной категории, которая подвергается планомерному воздействию и регулированию со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрезе.

Понятие "управление персоналом (кадрами)" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

Не случайно концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). А это значит, что, сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части (интенсивный путь).

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены, прежде всего, интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

При таком подходе "управление персоналом" трактуется более широко. Управленческие решения выходят за пределы чисто экономических положений и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда.

Развитие концепции управления персоналом шло по пути преодоления технократического подхода к человеку как к машине, подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления, предусматривающие:

* создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;
* использование "пакетов" мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;
* формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;
* гибкое и адаптивное использование "человеческих ресурсов", повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда.

Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются:

* повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
* повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

## 1.2 Цели и задачи использования и регулирования персонала

Формирование системы управления персоналом предполагает, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы).

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

* повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
* повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
* обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

* обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
* достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
* полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
* обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
* закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
* обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
* согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
* повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Для того, чтобы максимально эффективно решить поставленные задачи по управлению персоналом и достигнуть намеченных целей необходимо грамотно построить схему регулирования персонала. Именно поэтому система управления должна основываться на следующих принципах:

Таблица 1

Принципы построения системы управления персоналом в организации.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование принципа | Содержание принципа |
| Обусловленности функций управления персоналом цепями производства | Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства. |
| Первичности функций управления персоналом | Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом. |
| Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом | Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункций). |
| Оптимального соотношения управленческих ориентаций | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства. |
| Потенциальных имитаций | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного двух работников своего уровня. |
| Экономичности | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления. |
| Прогрессивности | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам. |
| Перспективности | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации. |
| Комплексности | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.). |
| Оперативности | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения. |
| Оптимальности | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства. |
| Простоты | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству. |
| Научности | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях. |
| Иерархичности | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления. |
| Автономности | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей. |
| Согласованности | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени. |
| Устойчивости | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом. |
| Многоаспектности | Управление персоналом как по вертикали, так по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п. |
| Прозрачности | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом. |
| Комфортности | Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д. |

## 1.3 Технология и методы управления персоналом

Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии.

В системе методов управления персоналом выделяют:

* Административные методы;
* Экономические методы;
* Социально-психологические методы.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. К ним относятся устав предприятия или организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. К известным способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является приказ. Он обязывает подчинённых точно выполнить принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание). Приказ обычно состоит из пяти частей: констатация ситуации или события, меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, контроль исполнения.

Распоряжение выступает в качестве второго основного вида распорядительного воздействия. Оно обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжение может содержать все перечисленные выше части приказа и так же, как и приказ, обязательно для исполнения перечисленными в нём подчинёнными. Отличие распоряжения от приказа заключается в том, что оно не охватывает все функции предприятия и обычно подписывается заместителями руководителя предприятия.

Указания и инструкции являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников. Если указания или инструкции даются в устной форме, то они нуждаются в чётком контроле исполнения или должны быть основой высокого доверия в схеме отношений “руководитель-подчинённый”. Кроме того, при их реализации выше степень исполнения решений.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине от него не зависящей (отсутствие нормальных условий труда, недостаточная квалификация для выполнения порученной работы и др.), то он не может быть привлечён к дисциплинарной ответственности. Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие трёх условий: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей; противоправные действия или бездействие работника; нарушение правовых норм по вине работника. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия, а также другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законном порядке соответствующие права. Право налагать дисциплинарные взыскания могут иметь начальники цехов, руководители отделов и служб, руководители самостоятельных структурных подразделений, начальники участков. Увольнение могут осуществлять только руководители предприятия, руководители же структурных подразделений могут ходатайствовать о применении этих взысканий.

За проступки в сфере трудовых правоотношений могут также применяться наказания, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К таким мерам можно отнести лишение провинившегося сотрудника премий, предусмотренных Положением об оплате труда. Руководство предприятия вправе лишить провинившегося работника вознаграждения по итогам за год, не предоставлять ему льготные путёвки в санатории и дома отдыха, перенести очередь на получение жилой площади. В ряде случаев допускается одновременное наложение административного и дисциплинарного взыскания. Так, работник за появление на работе в нетрезвом виде может быть подвергнут мерам дисциплинарного наказания или уволен.

Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействию предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб предприятию в пределах, предусмотренным гражданским законодательством. Чаще всего к видам ущерба, который необходимо возмещать, относятся следующие случаи: уничтожение или порча имущества по небрежности рабочего; утрата документов, оборудования; вынужденный простой на предприятии по вине работника и др. Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия. Демократизация управления и развитие рыночных отношений в стране, развал централизованной административной системы и деформация Морального кодекса строителя коммунизма понизили роль административных методов управления на предприятиях. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствует использованию административных методов. К ним относятся рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы, нарушение привычного уклада жизни в семье.

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников; они основаны на использовании экономического механизма.

В советский период предметом регулирования экономическими методами считались централизованное планирование, хозяйственный расчёт, заработная плата, т.е. имело место узкое толкование роли и места экономических методов, что ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне предприятия. Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Плановое ведение хозяйства является главным законом функционирования любого предприятия (организации), которое имеет чётко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо централизованного планирования утверждается, что предприятия – свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнёром других предприятий в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов предприятия с учётом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо чётко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных выше категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Хозяйственный расчёт является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объём продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счёт полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Хозяйственный расчёт основан на самостоятельности, когда предприятия (организации) являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными товаропроизводителями продукции, работ и услуг. Самоокупаемость предприятия определяется отсутствием бюджетного финансирования и дотационности в покрытии убытков, т.е. оно полностью окупает свои затраты за счёт доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротом. Самофинансирование является главным принципом расширенного воспроизводства и развития предприятия за счёт собственной прибыли.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учётом средних затрат труда при его нормальной продолжительности.

Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др. Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени. Премия напрямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием предприятия – прибылью.

Руководитель предприятия может с помощью перечисленных выше пяти компонентов оплаты труда регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда – сдельную или повременную, формировать материальные и духовные потребности работников и обеспечивать рост их жизненного уровня. Если руководитель чрезмерно жаден или расточительно щедр в оплате труда, то его перспективы не безоблачны, т.к. в первом случае работники «разбегутся», а во втором доживут до разорения предприятия.

Итак, экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. Наоборот, при неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов.

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, т.к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования мы относим:

- формирование подразделений ("команд") на основе психологического соответствия сотрудников;

- комфортный психологический климат в коллективе;

- формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия;

- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);

- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;

- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования

- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

# 2. Анализ предприятия

## 

## 2.1 Характеристика предприятия

Московское общеобразовательное учреждение «СОШ №1» города Юбилейный открылось 1 сентября 1985 года открылась. Учебное заведение рассчитано на 30 классов-комплектов. В настоящее время в школе обучается 800 учащихся.

Основы регулирования принципов государственной политики в области образования сформулированы в федеральных законах от 1. января 1996г. №12-Ф3 «Об образовании» от 22 августа 1996 г. №125-Ф3 «О высшем и послевузовском профессиональном образовании, а также в Национальной доктрине развития образования, утвержденной Постановлением Правительства РФ от 4 октября 2000 г. №751.

Сегодня школа представляет собой своеобразную лабораторию, в которой апробируются новые направления образования, современные образовательные технологии. В школе работает 61 педагог, среди них, имеющих награды:

* Заслуженный работник образования– 1 человек.
* Имеющие звание «Отличник просвещения» - 9 человек.
* Почетный работник общего образования РФ - 6 человек.

В школе 31 педагог имеет высшую категорию, 13 – первую.

Школа суверенна и самоуправляема, имеет свой Устав. Учителю предоставлено право на творческое самовыражение, выбор форм и методов обучения и воспитания, на авторство учебных планов и программ.

## 2.2 Анализ организационной структуры предприятия

Организационная структура общеобразовательного учреждения – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в ее управлении, которые включают аппарат управления и производственные (учебные) подразделения. Организационная структура состоит из совокупности взаимосвязанных звеньев управления.

Аппарат управления – коллектив работников управляющей системы (администрация школы), наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Структурное подразделение – самостоятельная часть звена управления, выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении.

Организационная структура СОШ №1 г. Юбтлейный представлена на схеме 1.

Из данной схемы видно, что структурой управления предусмотрено разделение сфер влияния на :

1. учебную.
2. хозяйственную
3. финансовую

кроме того, непосредственно директору подчиняются психолог и начальник библиотеки (старший библиотекарь).

Вопросами кадровой политики на предприятии занимается учебный отдел. То есть при приеме нового учителя на работу он обращается непосредственно к директору и старшему завучу. Функции отдела кадров в частности ведение трудовой книжки возложено на бухгалтерию.

Таким образом, процесс совершенствования системы управления персоналом в компании, необходимо начать с совершенствования организационной структуры, создания службы управления персоналом, расширения полномочий психолога. Существующая кадровая служба в настоящем виде в принципе не в состоянии решать поставленные задачи.

**2.3** **Анализ структуры персонала, текучесть кадров**

Схема 1

Директор

Заместитель директора по учебной части

Зам. директора по хозяйственным вопросам

Главный бухгалтер

Начальник библиотеки

Психолог

Старший Зав.уч.

Организатор

Зав.уч. старших классов

Зав.уч. младших классов

Начальник хоз. части

Зав. Хоз.

Директор соловой

Бухгалтер по зар.плате

Структура СОШ №1.

Соотношение отдельных групп работников образуют структуру персонала или социальную структуру организации. Она может быть статистической и аналитической. Рассмотрим структуру персонала рассматриваемой школы, которая отражает распределение и движение персонала в разрезе категорий и групп должностей.

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на учебных работников и администрацию.

Учебные работники или производственный персонал, осуществляет трудовую деятельность.

Административные служащие или управленческий персонал осуществляет организацию деятельности людей, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические и другие виды работ. Управленческий персонал подразделяется на две группы: руководители и специалисты.

Таблица 2.

Возрастной состав работников.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Фактическая численность | Из них | | | |
| Молодежь (до 30 лет) | Средний возраст | Предпенсионный возраст (50 – 55 лет) | Пенсионеры |
| 2008–2009 | 92 | 18 | 47 | 16 | 11 |
| 2007–2008 | 87 | 12 | 51 | 14 | 10 |

Как показало и исследование, проблема текучести кадров для рассматриваемой школы не актуальна. Скорее наоборот достаточно остро стоит проблема привлечения новых специалистов. Основным препятствием является низкий заработок сотрудников, а так же низкий престиж.

## 2.4 Анализ системы мотивации

Структура заработной платы достаточно проста, но включает в себя помимо основной заработной платы всевозможные надбавки за выслугу, классное руководство и внеклассную деятельность. Основная заработная плата представляет собой месячный должностной оклад по штатному расписанию, согласованный с работником при найме на работу в контракте.

С целью исследования удовлетворенностью условиями труда было проведено анкетирование сотрудников. Были заданы вопросы по трем основным показателя:

1. удовлетворенность оплатой труда
2. удовлетворенность психологическим климатом СОШ.
3. общая удовлетворенность от результатов деятельности.

Диаграмма 1.



Диаграмма 2.



Диаграмма 3.



Анализ показал, что в рассматриваемой школе недостаточно каких-либо компоненты альтернативного поощрения. В тоже время среди сотрудников (учителей) существует устойчивая потребность в дополнительных компонентах системы материального стимулирования. Наиболее желаемые компоненты материального поощрения, которые хотели бы видеть сотрудники компании, как показал анализ – это:

* + базовый оклад;
  + надбавки за дополнительные функции (по сути, скрытая форма увеличения оклада);
  + премия.

# Список литературы

1. Основы управления персоналом / под ред. Генкина Б. М., — М.: Проспект, 2006. — 356 с.
2. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И.Ушвицкого. 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2006 г.
3. Под ред. А. Кибанова. “Управление персоналом”, М. “Инфра-М”, 2007г.
4. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3‑е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА‑М, 2007. – 638 с.
5. Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях.–Владимир, Собор, 2006. – 272 с.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.:ИНФРА‑М, 2006.-567 с.
7. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2006. – 320 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М.: Экономика, 2008.
9. Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В. и др. Семь нот менеджмента. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2007.
10. Кайм Р. Планирование расходов на содержание персонала, ориентированное на производительность. М.: Человек и труд, 2006.
11. Поляков В.А., Психология карьеры. М.: Дело, 2006.
12. Трудовой кодекс Российской Федерации. По состоянию на 1 февраля 2006 года. Практический комментарий /Под ред. Е.Н.Евстигнеева. – СПб.: Питер, 2006.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов – 4е изд. Переработанное и дополненное. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
14. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. – М.: Изд-во РЭА; Екатеринбург: Деловая книга, 2006. – 415 с.
15. Бутурлин М. А. Актуальные направления работы служб персонала // Деньги и кредит. - 2006. - №7 - с. 58-61.
16. Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте/ В.Н. Попов, В.С.Касьянов, И.П.Савченко - М.: КноРус, 2007.- 498с.
17. Куткович Т.А. О проблемах в системе управления персоналом предприятия // Экономика и управление: вопросы теории и практики.- 2006. - № 2.- с.34-41.
18. Абрамова, В.И. Менеджмент и маркетинг: Учеб. Пособие/ В.И. Абрамова - М.: Издательство РИОР, 2006.- 161 с.