**Введение**

В настоящие время потенциальное предложение рабочий силы имеет слабовыраженную тенденцию к увеличению. В России, как и в других в новых независимых государствах, после распада СССР, потери занятости были также ощутимы, как и спад производства.

Являясь главными определяющими элементами системы управления, трудовые ресурсы оказывают решающие влияние на ее формирование и совершенствования.

Сущность управления трудовых ресурсов раскрывается с помощью таких понятий как персонал, трудовой коллектив, кадры.

Факторами эффективности хозяйственной деятельности каждого предприятия в рыночных условиях есть обеспеченность его трудовыми ресурсами, рациональный режим труда, эффективность использования рабочего времени, повышение производительности труда.

Необходимым условием управления персоналом косметического салона, является поиск усовершенствования систем материального поощрения, есть проведение анализа современного состояния использование трудовых ресурсов предприятия. В условиях рыночных отношений главной целью анализа динамики персонала, есть установление изменений его количественного и качественного состава. Исходя из этой цели, перед анализом численности работников и эффективности их использования в косметическом салоне, стоят важные задачи, которые можно сформулировать так:

- изучение состава, структуры и движение численности;

- исследование производительности труда;

- изучение затрат по оплате труда, их зависимость от производительности и качественности труда;

- исследование эффективности использования фондов оплаты труда, по его соответствующим направлениям.

Анализ проводится с целью начальной оценки необходимой численности персонала во взаимосвязи с финансовыми возможностями предприятия.

Трудовые ресурсы предприятия являются главными ресурсами каждого предприятия, от качества и эффективности использование которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

В связи с дефицитом рабочий силы кадровое планирование стало во многих предприятиях интегрирующий составной частью предпринимательского планирования.

В практике управления предприятием стал применяться систематический анализ перспективных потребностей предприятий и фирм в отдельных категорий персонала. Сегодня все больше число предприятий выделяют как самостоятельный вид деятельности кадровых служб кадровое планирование, или планирование человеческих ресурсов.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движение здоровой конкуренции, заставляют организации уделять значительное влияние долгосрочным аспектам кадровой политике, базирующейся на научно обоснованном планирование.

Актуальность темы заключается в том что большинство косметических предприятий имеют проблемы с текучестью кадров. Большая текучесть кадров препятствует не только стабильности работы предприятия, но и отрицательно влияет на эффективность деятельности предприятия:

- предприятие не дополучает значительную часть прибыли.

В работе будут рассмотрены следующие основные вопросы:

1. Характеристика персонала предприятия.

2. Планирование подбора кадров.

3. Мотивация работников.

Все эти вопросы будут рассмотрены на примере салона красоты ООО «Тюльпан».

**Глава. 1.**

**Сущность терминов: «кадры», «персонал предприятия», трудовые ресурсы и их назначения**.

Являясь главным определяющим элементом системы управления, кадры управления оказывают решающее влияние на ее формирование и совершенствование.

Сущность управления персоналом раскрывается с помощью таких понятий, как трудовые ресурсы, персонал предприятия, кадры.

В рыночной экономике действует закон спроса, который существенно влияет на состояние трудовых ресурсов и их разви­тие. Так, соотношение спроса и предложения обуславливает воз­можность и цену формирования (пополнения) трудовых ресурсов предприятия в определенный период времени. На спрос и предло­жение труда влияет государственное регулирование труда и тру­довых отношений, основными инструментами которого является конституционное право на труд и образование: уровень мини­мальной заработной платы; регламентированная продолжитель­ность труда и отдыха; разные социальные гарантии.

Коллектив предприятия разделен на социальные, профессио­нальные и квалификационные слои и группы, которые по-разному участвуют в создании конечного продукта, или влияют на его ве­личину. Поэтому в составе коллектива можно выделить такую его часть, которая обеспечивает производства основной доли продук­та, т.е. " ядро". Таким "ядром" может являться наиболее стабиль­ная часть коллектива, т.е. лица, имеющие наибольший стаж рабо­ты на предприятии или наиболее квалифицированная его часть.

К трудовым ресурсам относиться население в трудоспособ­ном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин - от 16 до 54 лет включительно); за исключением неработающих ин­валидов войны и труда I и II группы и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного воз­раста), занятые в экономике. Также под трудовыми ресурсами предприятия в условиях рыночной экономики необходимо пони­мать всю совокупность работающих лиц, как по найму, так и соб­ственников, которые вкладывают свой труд, физические и ум­ственные способности, знания и навыки, а также денежные сбере­жения в проведение хозяйственно-финансовой деятельности пред­приятия. Трудовой потенциал предприятия должен быть соответ­ствующим его производственному потенциалу и обеспечивать до­вольно высокие показатели эффективности хозяйствования. Тру­довые ресурсы являются объектом управления на уровне госу­дарства, региона, отрасли, предприятия.

**Термин "персонал**". К персоналу относят всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда.

Кроме постоянных работников, в деятельности предприятия могут принимать участие другое трудоспособное население на основе кратковременного трудового договора. Но есть много пред­приятий, которые кроме основной деятельности выполняют функции, и которые не соответствуют главному их назначению. Под **персоналом предприятия** в условиях рыночной экономики следует понимать все совокупность работающих как по найму, так и собственников, трудовой потенциал которых соответствует производственному и обеспечивает эффективную хозяйственную деятельность.

Главным элементом всей системы управления народным хо­зяйством являются кадры**,** которые в одно и тоже время могут вы­ступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом потому, что они являются час­тью производственного процесса. **Кадры** представляют собой штатный состав работников предприятий, учреждений, организаций подразделяются на две большие группы: кадры управления и рабочие кадры.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала, в зависимости от профессии и должности работника, уровня управления, категории работников. Пред­усматривается выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочие и служащие (Рис. 1.1).

Такое разделение персонала необходимо для расчета зара­ботной платы, согласования трудовых показателей с показателя­ми результатов производственной деятельности.

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобла­дающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск про­дукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание.

.

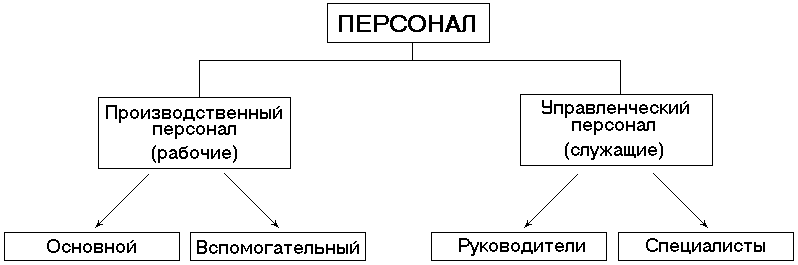


Рис. 1.1. Классификация персонала

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют свою трудовую деятельность в процессе управления производ­ством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты пе­реработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности яв­ляется изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания и формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта - реализация и контроль исполнения решений. Управлен­ческий персонал разделяется на две основных группы: руководите­ли и специалисты.

**Руководители** — это работники, которые занимают долж­ность руководителей предприятий и их структурных подразделе­ний. К ним относятся: директора (генеральные директор), начальники, заве­дующие, главные специалисты (гл. бухгалтера,), а также заместители соответствующих должно­стей.

**Специалисты** - работники, которые занимаются инженерно-технической экономикой и другими работами. В том числе — инженеры, эко­номисты, бухгалтеры и др.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решения по всем функциям управления, и функциональ­ных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня управле­ния предприятия (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера). Специалистов предприятия мож­но разделить на три основные группы в зависимости от результа­тов труда:

- функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтера, финансисты, маркетологи и др.);

- специалисты - инженеры, результатом деятельности кото­рых является конструкторско-технологическая или проектная ин­формация в области техники и технологии производства (техно­логи, инженеры, конструкторы, строителя, проектировщики и др.);

* служащие - технические специалисты, которые осу­ществляют подготовку и оформление документации, учет и кон­троль хозяйственного обслуживания, осуществляют чисто тех­ническую работу (машинистки, операторы, курьеры) и выполняют вспомогательные работы в управленческом процессе.

**Собственники,**- которые могут быть предоставлены одним человеком, ограниченной группой лиц, владеющий долями или акциями. Они могут принимать участие в деятельности фирмы своим трудом в качестве исполнителей или администрации. Все перечисленные ситуации предполагают неоднородность целей собственников в делах фирмы. Однако общей их целью является прибыль.

**Наемные работники,**- их отношение к работе определяется тремя основными ценностями,- уровнем заработной платы, стабильность занятости и степенью удовлетворенности трудом. Данные ценности выступают в качестве целей, которые ставят перед собой наемные работники, заключая договор с фирмой. Выбор одной из целей наемными работниками во многом зависит от внешних факторов - от развития микроэкономических процессов, отраслевых и исторических особенностей технологии производства. Наемные работники являются физическими лицами, которые обязуются на основание заключенного договора исполнять определенные обязанности.

**Менеджеры,-** эту группу можно разделить на руководителей высшего, среднего и среднего звена. Цели данных групп, так же как и ее положение, двойственны. С одной стороны, для менеджеров, как и для всех наемных работников, целями является стабильная занятость, высокая заработная плата и удовлетворенность трудом. С другой, они ориентированны на достижение прибыли фирмой, как на свою профессиональную рабочую задачу. Такая двойственность часто выражается в сложных внутрифирменных коллизиях, гасимых особыми механизмами принятия решений и распределением дохода фирмы.

Важнейшим направлением классификации персонала пред­приятия является его разделение по профессиям и специальностям.

**Профессия** - вид трудовой деятельности, осуществление ко­торой требует соответствия комплекса специальных знаний и практических навыков.

**Специальность** - более или менее узкая разновидность тру­довой деятельности в пределах профессии.

Профессиональный состав персонала предприятия зависит от специфики отрасли деятельности, характера продукции или услуг, которые предоставляются, уровня технического развития.

Каждая отрасль имеет свойственные только ей профессии и специальности. В тоже время существуют общие профессия работ­ников и служащих, Классификация работников по квалификацион­ным уровням базируется на их возможностях выполнять работы той или иной сложности,

**Квалификация** - совокупность специальных знаний и прак­тических навыков, которые определяют степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций обусловлен­ной сложности.

Уровень квалификации руководителей, специалистов и слу­жащих характеризуется уровнем образования, опытом работы на той или иной должности.

Различают специалистов наивысшей квалификации (работ­ники, которые имеют научные степени и звания), специалисты высшей квалификации (работники с высшим специальным обра­зованием и большим практическим опытом), специалисты средней квалификации (со средним образованием и некоторым практическим опытом), специалисты-практики - работники, которые зани­мают соответствующие должности (инженерные, экономические), но не имеют профессионально-квалификационному призна­кам.

К управленческому персоналу относятся руководители, осу­ществляющие общее руководство, непосредственные исполнители, выполняющие функции организации, планирования, координации и контроля производственно-хозяйственной деятельности объек­тов управления.

**1.1 Количественная характеристика** **персонала предприятия**.

Персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

#### списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;

* среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
* удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;
* темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
* средний разряд рабочих предприятия;
* удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;
* средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
* текучесть кадров;

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Количественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

Списочная численность работников предприятия - это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность - это количество работников списочного состава, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период

используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для

исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава с учетом приказов о приеме, переводе на другую работу.

* 1. **Определение будущих потребностей в персонале.**

После того, как организационные, девизиональные и ведомственные цели были установлены, необходимо произвести собственно постановку кадровой проблемы. Здесь как бы заключен вопрос: что необходимо производству с точки зрения его кадрового обеспечения? Параметры заданной производственной программы и организационная структура фирмы определяют требуемое количество рабочей силы, ее качество (уровень знаний, опыта, навыков).

Разрабатывается как общая потребность в рабочей силе, так и потребности по отдельным должностям и специальностям. Чтобы не определять потребность конкретно по каждой узкой специализации, активно используется группировка по различным параметрам.

Здесь главное не рассматривать квалификации и способности представленных служащих, а определять квалификации и способности, которые требуются для достижения поставленной цели. Предположим, что цель промышленного отдела - повышение выпуска продукции определенного наименования на 10 процентов. Когда эта цель установлена, менеджер отдела должен определить, как это переводится в кадровые потребности. Хорошая точка старта здесь - сделать обзор текущего описания задания. Если это было сделано, менеджеры находятся в более адекватном положении, чтобы определять квалификацию и навыки работников, необходимые для достижения цели.

И здесь менеджерам приходит на помощь ряд техник для анализа содержания работы. Это фотография рабочего места и проведение собеседования с теми работниками, которые сейчас выполняют эту (или подобную) работу. Остановимся на этих методах чуть подробнее.

В ходе использования первого из вышеназванных методов (фотографии рабочего время) определяются и регистрируются во времени задачи и действия, выполняемые работником. По результатам такого исследования могут быть достаточно точно определены степень целесообразности и ранг значимости отдельных трудовых действий.

Другой метод предусматривает сбор необходимой информации путем собеседования с работниками или их непосредственными руководителями. Возможно также использование анкетного опроса, когда заполняют стандартный опросный лист или дают в свободной форме письменное описание содержания выполняемой ими работы.

Эти методы предоставляют реальную возможность учесть мнение непосредственного исполнителя работы, но с другой стороны на оценку содержания работы могут повлиять субъективное восприятие реципиента, стереотипность его представлений о трудовом процессе.

Последний шаг в этой фазе - перевести квалификационные требования и способности в типы и количество служащих.

**1.3. Учет имеющихся кадров при планирование численности**

**необходимой рабочей силы.**

Здесь должен быть дан ответ на вопрос: что есть и в чем несоответствие с тем, что необходимо? То есть происходит оценка кадровых ресурсов фирмы.

Суть планирования в том, что оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий.

На этом этапе работа должна вестись в трех направлениях:

1. Оценка, анализ состояния наличных ресурсов (их количество, текучесть, качество, результативность труда, заслуги, компетентность, оптимальность их загрузки и так далее);
2. Оценка внешних источников. К ним относятся работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся;
3. Оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов).

В соответствии с эволюцией кадровой политики (от функции снабжения готовой рабочей силой к функции всемерного развития и максимального использования уже занятых работников) происходит переход от оценки внешних источников к более тщательному анализу состояния и потенциала внутренних ресурсов. При этом сама оценка носит все более активный характер: от учета количественных и качественных параметров к исследованию потенциала.

Особое значение ресурсный блок приобретает в условиях инновационного процесса, поскольку кадры составляют важнейший элемент научно-технического потенциала фирмы, причем работающий в режиме активной обратной связи (генерирование нововведений). В данном блоке выявляются те, кто способен развиваться в неопределенных условиях (новаторов), оценивается их пригодность к творческой работе. Часто меняется и единица оценки, ею становится группа работников.

Следующая ступень – оценка соответствия потребителей и ресурсов (в настоящее время и в будущем). Выявление разрыва окончательно корректирует количественную и качественную потребность в кадрах. Очень важно установить природу несоответствия требуемого и имеющегося, поскольку этим обуславливается круг мероприятий по ликвидации несоответственна.

Здесь должен быть дан ответ на вопрос: что есть и в чем выражено несоответствие с тем, что необходимо? То есть происходит оценка кадровых ресурсов фирмы. Суть планирования в том, что оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий (ответ на вопрос “Что есть?” всегда готов).

В соответствии с эволюцией кадровой политики (от функции снабжения готовой рабочей силой к функции всемерного развития и максимального использования уже занятых работников) происходит переход от оценки внешних источников к более тщательному анализу состояния и потенциала внутренних ресурсов. При этом сама оценка носит все более активный характер: от учета количественных и качественных параметров к исследованию потенциала.

Особое значение ресурсный блок приобретает в условиях инновационного процесса, поскольку кадры составляют важнейший элемент научно-технического потенциала фирмы, причем работающий в режиме активной обратной связи (генерирование нововведений). В данном блоке выявляются те, кто способен развиваться в неопределенных условиях (новаторов), оценивается их пригодность к творческой работе.

Следующая ступень – оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем). Выявление разрыва окончательно корректирует количественную и качественную потребность в кадрах. Очень важно установить природу несоответствия требуемого и имеющегося, поскольку этим обуславливается круг мероприятий по его ликвидации.

**1.4. Методы прогнозирования кадровых потребностей**.

Прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено при использовании ряда методов (по отдельности и в комплексе). Понятно, что, независимо от используемого метода, прогнозы представляют собой определенные приближения и не должны рассматриваться в качестве абсолютно верного результата, этакой “истины в последней инстанции”.

Методы прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на суждениях экспертов, либо на использовании математики. Суждения включают оценки управляющих и методику Дельфи.

1. При использовании метода оценок управляющих менеджеры представляют оценки будущих потребностей укомплектования персоналом. Эти оценки могут быть произведены, как верхним управленческим звеном и передаваться "вниз", или же управленцами более низкого уровня и передаваться "вверх" для дальнейшего изменения. Хотя наибольший успех возможен при комбинации этих двух вариантов.

2. При методике Дельфи каждый из экспертов делает независимую оценку того, каким будет следующий запрос, руководствуясь всеми основными допущениями. Посредники, представляют прогноз и предположения каждого эксперта другим, и позволяет экспертам пересматривать их позиции, если это надо. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не появляется согласие.

Методы, основанные на использовании математики, включают различные статистические методы и методы моделирования. Статистические методы используют исторические данные для проектирования, будущего состояния. Одним из них можно считать экстраполяцию – наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его доступности. Ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в относительно стабильных внешних условиях.

Методы моделирования обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей в организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариев потребностей в персонале.

Отдельно выделяют методы определения необходимой численности кадров предприятия. При этом следует различать:

- общую потребность в персонале, представляющую собой всю численность персонала, которая необходима предприятию для выполнения запланированного объема работ (брутто-потребность в кадрах),

- дополнительную потребность, количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

Брутто-потребность можно определить при помощи штатных расписаний организации, анализа стоящих задач и статистических методов по следующей формуле:

Если из количественного значения брутто-величины вычесть фактический наличный состав персонала и учесть будущие изменения в нем (выход на пенсию, переводы, увольнения), то получим нетто-потребность в персонале. Если это величина положительная, то возникают проблемы найма персонала, если отрицательная – его приспособления к потребностям.

**1.5. Разработка конкретных планов.**

Как только требования к персоналу определились, должны разрабатываться планы действия для достижения желаемых результатов. Если требования фирмы указывают потребность в добавлениях, то планы должны формироваться так, чтобы набирать, выбирать, ориентировать и подготавливать определенные количества и типы необходимого персонала. Если уменьшение в трудовом составе необходимо, планы должны делаться так, чтобы реализовать необходимые корректировки. Если время не имеет значения, то естественное изнашивание кадров может использоваться, чтобы уменьшать трудовые издержки. Однако если организация не может иметь роскошь естественного изнашивания, то численность может сокращаться или при уменьшении общего числа служащих или при создании других корректировок, которые не приводят к отставке служащих.

Имеются четыре базисных пути, сокращения общего числа служащих:

1. Сокращения производства;

2. Истечение срока, завершение;

3. побуждения к раннему уходу в отставку;

4. побуждения к добровольному уходу с должности.

Сокращение производства, в противоположность истечению срока, подразумевает что вероятно, служащие будут набираться вновь в некотором количестве, но позже определенной даты. Большинство планов ранних уходов в отставку и уход с должности обеспечивают некоторое финансовое побуждение к этим отставкам.

Подходы, не приводящие к отставке служащих, включают:

1. реклассификацию;

2. пересылку;

3. распределение работы.

Реклассификация включает или понижение в должности служащего, или понижение возможностей работы, или комбинацию этих двух. Обычно, реклассификация сопровождается уменьшением оплаты.

Пересылка включает перемещение служащего в другую часть организации.

Распределение работы - установка, чтобы ограничить сокращение производства и завершение путем пропорционального уменьшения часов работы служащих.

Планы действий должны формироваться постепенно по мере выполнения кадрового планирования. Отдельные менеджеры определяют человеческие ресурсы, необходимые для достижения конкретных целей. Отдел кадрового планирования обобщает эти сведения и определяет общий спрос в персонале для данной организации.

Подобно этому, сеть кадровых требований основывается на информации, представленной на рассмотрение различными отделами организации в свете доступного персонала и ожидаемых изменений. Если требования сети положительны, организационные орудия - набор, выбор, обучение, и разработка. Если требование отрицательно, соответствующие корректировки должны делаться через сокращения производства, истечение срока, раннюю отставку или добровольный уход.

**1.6. Стадии планирования кадрового процесса.**

Процесс кадрового планирования состоит из четырех базисных шагов планирования:

1. Определение воздействия организационных целей на подразделения организации;
2. Определение будущих потребностей (необходимых квалификаций будущего персонала и общего числа служащих, которые требуются для достижения данной организацией поставленных целей);
3. Определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;
4. Разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале.

В отечественной литературе мне встретилась вторая немного усеченная трактовка этапов кадрового планирования:

1. Оценка наличного персонала и его потенциала;
2. Оценка будущих потребностей;
3. Разработка программы по развитию персонала.

Примем за основу первый вариант и рассмотрим подробнее каждый из этапов кадрового планирования.

**1.7. Определение влияния стратегических целей организации на отдельные ее подразделения.**

Как подчеркивалось ранее, кадровое планирование должно базироваться на стратегических планах организации. Фактически это означает, что цели кадрового планирования должны быть производными от целей организации. Иными словами, специфические исходные требования в виде набора характеристик, которыми должны обладать служащие, должны быть определены исходя из целей организации в целом.

Цель – определенный мотив, который находит свое отражение в неких желаемых характеристиках.

Процесс установки целей начинается с утверждения глобальной стратегической задачи, или миссии, которая определяет будущее организации. Все остальные цели сформулированы на ее основе. Она используются, чтобы установить краткосрочные (текущие) цели. Краткосрочные цели в основном имеют временной график и могут быть выражены в количественных характеристиках. Девизиональные и ведомственные цели являются производными из краткосрочных целей организации. Этот способ называется каскадным подходом к установке целей,

Каскадный подход, не есть форма «нисходящего» планирования, где цели переданы «вниз» более низким уровням организации. Идея такова, что в процесс планирования, должны включаться все уровни управления. Такой подход ведет к восходящему и нисходящему потокам информации в течение процесса планирования. Это также гарантирует, что цели сообщаются и координируются через все уровни организации.

Каскадный подход при правильном использовании включает и менеджеров среднего звена, и отдел кадров в полный процесс планирования.

На ранних стадиях отдел кадров может влиять на установку цели в плане обеспечения информацией относительно имеющихся человеческих ресурсов. Ниже приведены некоторые предложения для интегрирования кадровых планов в стратегические планы организации.

Некоторые из полученных уроков в области кадрового планирования:

1. Знание деловой стратегии. Верхнее звено кадрового планирования должно быть хорошо знакомо с стратегическим планом компании и должно гарантировать, что любые предположения сделанные при разработке кадровых планов не противоречат деловой стратегии.

2. Цикл бизнес-плана и кадровое планирование должны быть с интегрированы. Некоторые фирмы находят, что это интегрирование поощряют действующих администраторов задумываться о персонале, хотя их чаще волнует только бизнес-план.

Кадровое планирование должно быть общей целью. Система кадрового планирования позволила верхнему руководству распознавать, что непрерывный рост компании, был вынужден недостатками человеческого ресурса и что необходимо внимание к данной проблеме в верхних уровнях организации.

**Глава.2.**

**Планирование численности персонала**.

При рассмотрении связей общих целей фирмы с целями кадрового менеджмента основополагающими в области кадрового менеджмента являются структурное решения, связанные с определением стратегии фирмы, ее организационного построения, внешних и внутренних связей.

Именно на этой стадии формируется потребность фирмы в персонале.

И прежде чем фирма прибегнет к тому или иному способу обеспечения себя работниками (решит, какую форму найма использовать, по каким профессиям и в каком количестве готовить работников самостоятельно), она должна быть способна воздействовать на формирование потребности в кадрах организационными мероприятиями, которые можно подразделить на внутренние и внешние.

К внутренним организационным мероприятиям, воздействующим на формирование потребности в кадрах, относятся:

- реорганизация подразделений фирмы;

- изменение функций подразделения;

- создание бригад с делегированием им дополнительных полномочий;

- определение продолжительности рабочего дня или рабочий недели;

В результате таких мероприятий происходит обогащение труда, изменение содержания профессий, меняется профессионально- квалификационный состав требуемых кадров.

К внешним организационным мероприятиям, воздействующим на формирования потребности в кадрах, относятся:

- отсечение неэффективных видов деятельности;

- использование посреднических фирм, занимающихся кадрами;

-расширение или сокращения контрактных отношений (заказы на сторону);

- гибкие формы найма;

В результате такого рода действий фирма перестает нуждаться в целых группах работников или снимает с себя (полностью или частично) издержки и ответственность за их использование.

С точки зрения выбора стратегических вариантов функционирования и развития фирмы несомненный интерес представляет бурный рост в сегодняшнем мире новые формы организации бизнеса, получившей название пустотелая или «оболочная фирма».

В оболочной фирме многие из традиционных функций (в первую очередь, производство) вынесены за внутриорганизационные рамки. В чистом виде она представляет собой управляющею фирму, нанимающую наибольшее количество менеджеров, координирующих работу сторонних подрядных организаций.

Теоретическим объяснением появления такого рода фирм надо признать работу Рональда Коуза, который еще в 30-е годы предложил новую теорию, получившею название «трансакционная теория фирмы». Теория базируется на понятие «трансакция», под которой понимается любой переход от одной технологической стадии производства конечного блага к другой. Трансакции могут осуществляться в одной из двух организационных форм:

- рыночной формы (купля- продажа)

- бюрократической формой (под крышей фирмы)

Выбор той или другой формы определяется сопоставлением издержек, необходимых для осуществления каждой конкретной трансакции в них.

Согласно трансакционной теории фирмы в анализ включают издержки не только понятных всем бюрократических трансакций (бюрократические расходы), но и рыночных трансакций (поиск партнера, нужного товара, выявление качества товара, заключение и защита контракта на покупку и поставку). Результатом такого подхода стало понимание, что главной целью существования фирмы является не только производство или максимизация трансакционных издержек, но также:

- оценка наличного потенциала трудовых ресурсов;

- оценка будущих потребностей;

- разработка программ по развитию персонала.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

ТАБЛИЦА 1. Действующие взаимосвязи в планировании потребности в персонале.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Их влияние | Методы определения |
| 1. Факторы, существующие вне предприятия. | | |
| 1.1.Изменение конъектуры | Сбытовые возможности предприятия Себестоимость | Анализ тенденций, оценка |
| 1.2.Изменение структуры рынка | Анализ рынка |
| 1.3.Конкурентные отношения | Анализ положения на рынке |
| 1.4.Данные, определяемые экономической политикой | Анализ экономических данных и процессов |
| 1.5.Тарифное соглашение | Прогноз последствий, анализ принятых соглашений |
| 2. Факторы, существующие на предприятие (внутренние) | | |
| 2.1.Запланированный объем сбыта | Количественные и качественные потребности в кадрах (новый спрос или пониженный спрос) | Принятие предпринимательских решений в соответствии с оценкой факторов, перечисленных в пункте 1. |
| 2.2.Техника, технология, организация производства и труда | Численность необходимого персонала  Объем и качество готовой продукции | Показатели на основе эмпирических данных организационного характера и науки о труде |
| 2.3.Текучесть кадров | Дополнительная потребность в работниках для замены выбывших | Учет убытков |
| 2.4.Простои | Нерациональное использование персонала  Сокращение объема производства | Определение доли текучести кадров и простоев |
| 2.5.Стратегия профсоюза | Кадровая политика | Переговоры |

**2.1. Определение численности персонала.**

Планирование персонала является сферой внутрифирменного планирования, в ходе которого оценивается потребность фирмы в персонале и определяются мероприятия по ее покрытию.

Работа по планированию персонала состоит из:

- оценки наличного персонала по качественным и количественным характеристикам;

- расчета текущий и перспективной потребности в персонале;

- разработки программы мероприятий по покрытию потребностей в персонале: наем, обучение, продвижение и увольнение работников;

Оценка наличных ресурсов ориентированна на анализ содержания выполняемых в фирме работ, позволяющих определить квалификационные требования к разным профессиональным группам работников и степень их соответствия целям фирмы. В результате такого анализа определяется укомплектованность фирмы работниками (их нехватка или избыток) и делается расчет, текущий потребности в их или сокращения их численности.

Расчет перспективной потребности в персонале является более сложной задачей, так как носит прогнозный характер и ориентирован на возможные изменения деятельности фирмы. В ходе этой работы анализируются показатели и причины возможного оттока персонала. Эта работа базируется на моделях прогноза потребности в персонале, наиболее распространенными из которых являются экономические методы проектирования тенденций.

Последний этап планирования потребности в персонале предполагает разработку программы мероприятий по найму, подготовке, продвижению и увольнению работников, исходя из рассчитанной на предыдущих этапах планирования потребности в них.

К расчетам численности не следует подходить упрощенно, поскольку они определяют последующую работу по комплектованию предприятия по кадрам. По этой причине при определении потребности в рабочей силе не ограничиваются формальными расчетами с использованием общепринятых формул, а проводят дополнительные аналитические расчеты, чтобы выявить особенности производственной ситуации.

Так, в практике часто используют методологию планирования "от достигнутого уровня". В соответствии с данным подходом, численность рабочих в плановом периоде (Чпл) рассчитывается следующим образом:

Чпл = Чб (Iq / Iw),

где Чб - среднесписочная численность работающих в базисном периоде, человек;

Iq - индекс изменения объема производства в плановом периоде;

Iw - индекс роста производительности труда.

Однако в этом случае есть опасность автоматически перенести недостатки в использовании работников в отчетном периоде на плановый период. Поэтому расчеты следует дополнить анализом использования фонда рабочего времени рабочих, составить на его основе план мероприятий направленных на лучшее использование рабочей силы, что должно найти отражение в индексе роста производительности труда.

Такого рода анализ особенно необходим в тех случаях, когда кадровая политика предприятия ориентирована на экономию издержек, на рабочую силу, на интенсивный путь развития производства.

Поскольку расчеты требуемой численности по общепринятым формулам позволяют получить среднегодовой показатель поскольку, необходимо проанализировать, имеются ли колебания потребности в рабочей силе в отдельные периоды относительно этого среднегодового показателя, вызванные различиями в выпускаемой продукции.

Причем диапазон колебаний может быть особенно значительным, если численность анализируется в профессиональном разрезе.

Плановая численность производственных работников на нормируемых работах определяется исходя из трудоемкости продукции:

Чпл = Тп.н / (Фр.в \* Кв.н),

где Тп.н - плановая нормативная трудоемкость, нормо-часов;

Фр.в - полезный годовой фонд времени одного рабочего, ч;

Кв.н - планируемый коэффициент выполнения норм.

Нормативная трудоемкость выпуска продукции (численность формулы) представляет собой суммарный показатель однако, он не учитывает, насколько равномерно распределяется трудоемкость по месяцам или кварталам года в соответствии с колебаниями объемов производства. А эти колебания могут быть весьма значительными.

Поэтому, рассчитав по формуле среднегодовой показатель, в отдельные периоды времени предприятие может испытывать либо нехватку численности, либо ее избыток.

Однако важно знать не только диапазон колебаний численности рабочих (от максимальной потребности до минимальной), но и продолжительность периода, для которого характерен излишек или недокомплект численности. Только после этого можно решать вопрос о наборе кадров в соответствии со среднегодовой потребностью и методах регулирования возникающих рассогласований.

Необходимо учитывать и характер взаимосвязи изменения объема производства и численности работников: как эти два процесса увязаны во времени, всегда ли за спадом (или за ростом) производства сразу же идет пропорциональное изменение численности или изменение показателя численности происходит через определенный промежуток времени, т.е. с определенным временным сдвигом.

Как показывает практика, изменение показателей объема производства и численности работающих, не происходит синхронно: реакция на изменение объема производства не является немедленной. Дело в том, что производственная трудоемкость в условиях роста (или спада) производства формируется под влиянием, прежде всего, факторов, связанных с организацией производственного процесса на предприятии.

Обоснование роста производительности труда на многих действующих российских предприятиях производится по факторам производства. При этом расчет осуществляется исходя из необходимости экономии численности работающим по всем факторам роста производительности труда.

Данный метод расчета общей потребности предприятия в рабочей силе может, быть применим только для действующих предприятий со стабильным, плавным изменением производственной программы. Он неприменим для вновь создаваемых предприятий и объектов, а также для предприятий с существенными колебаниями производственной программы и структуры работающих. Более точной и обоснованной, в том числе и для вновь создаваемых предприятий и объектов, является методика определения плановой численности работников предприятия прямым способом.

Наиболее распространенным являются следующие основные методы определения потребности в рабочих кадрах:

1. по трудоемкости работ,
2. по нормам выработки,

При планировании численности рабочих определяется явочный и среднесписочный состав.

Для расчета требуемого среднесписочного числа рабочих могут быть применены два основных метода: расчет по коэффициенту среднесписочного состава и по планируемому проценту невыходов на работу:

Планирование численности вспомогательных работников, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ. Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих.

Численность служащих может быть определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии - по разработанным предприятием нормативам. Нормативы численности в зависимости от их назначения могут разрабатываться не только по каждой отдельной функции управления, группам функций, предприятию в целом, но и по отдельным видам работ (учетные, графические, вычислительные и др.), а также по должностям (конструкторы, технологи, экономисты и др.).

Численность обслуживающего персонала может быть определена по укрупненным нормам обслуживания. Например, численность уборщиков - по количеству квадратных метров площади помещений, гардеробщиков - по количеству обслуживаемых людей.

Численность руководителей можно определить с учетом норм управляемости и ряда других факторов.

**2** **.2. Баланс персонала.**

Баланс персона представляет инструмент среднесрочного (начиная с годового), и долгосрочного (перспективного) планирования, с помощью которого решаются вопросы комплектования. Баланс может разрабатываться как сводный – по всему предприятию, так и по отдельным подразделениям, профессиям и профессиональным группам.

Разработка баланса включает в себя следующие показатели:

- оценка наличной численности работников той или иной профессиональной группы, того или иного подразделении

- оценка дополнительной потребности в работниках по объемам работ прироста или после сокращения их численности.

- определение источников покрытия дополнительной потребности в работниках (за счет найма, продвижения, по договору с учебными заведениями);

- определение способов сокращения численности работников.

В ходе разработки баланса кадров происходит оценка причин увольнения работников, выявляются и оцениваются показатели стабильности и текучести персонала. Кадровые службы параллельно с линейными службами и профсоюзной организацией диагностируют трудовую ситуацию в каждом из подразделений фирмы.

Важнейшим результатом балансового планирования кадров является определение способов покрытия дополнительной потребности в кадрах.

Соотношение между работниками оценивается в ходе плановой работы и зависит от определенного руководством типа кадровой политики и возможностей осуществить избранную политику.

Баланс разрабатывается как сводный - по всей фирме, так и по отдельным подразделениям, профессиям и профессиональным группам.

Надо сказать и о том, что и избыточная занятость, и увольнение требуют издержек. Кроме того, как избыточная занятость, так и увольнение оказывает отрицательное воздействие на отношение работников к труду и новшествам. Поэтому следует иметь в виду, что в краткосрочном интервале времени дополнительная потребность в работниках может быть покрыта за счет:

- сверхурочной работы;

- использования услуг трудовых агентов;

- использования временных работников;

**2.3. Планирование расходов на кадры.**

Планирование затрат на персонал тесно связанно с планированием его численности и структуры. Оно является одним из основных параметров планирования в целом.

Расходы на персонал включают все выплаты, связанные с использованием труда, и состоят из следующих элементов:

1. Базовая заработная плата.
2. Денежные надбавки к заработной плате (премии)
3. Обязательные выплаты, связанные с начислением заработной платы.
4. Добровольные выплаты, обеспечивающие осуществление социальных программ.
5. Расходы по обслуживанию рабочий силы.
6. Расходы на обучение и повышение квалификации.

Планирование расходов на персонал является одной из важных задач кадрового менеджмента и должно учитывать как внешние, так и внутренние факторы.

**К внешним факторам,** влияющим на эти расходы, относятся изменение законодательных норм и тарифных соглашений, природоохраннения нормативные требования, макроэкономические тенденции.

**К внутренним фактором**, воздействующим на указанные расходы, в первую очередь относятся результаты планирования численности и профессионально – квалификационного состава кадров, а также результаты планирования других организационных аспектов деятельности фирмы.

Возможными показателями оценки эффективности расходов на кадры могут быть:

- соотношение расходов на кадры и объем продаж (услуги);

- соотношение расходов на кадры и прибыли;

- соотношение расходов на кадры и производственных расходов.

В основном управление расходами на кадры может осуществляется с помощью:

- изменения численности кадрового состава фирмы;

- изменения структуры расходов на кадры;

- изменения общих задач и целей фирмы;

В работе по планированию персонала важно также оценивать затраты, связанные с мероприятиями по найму, обучению, увольнению работников.

**2.4. Наем и адаптация персонала.**

Еще одним направлением работы службы управления персоналом является наем новых работников. Его основной задачей является удовлетворение потребности фирмы в персонале.

Наем осуществляется:

- при создание фирмы;

- при расширение фирмы;

- при замене работников, увольняющихся из фирмы.

Этапами этой работы являются.

- изучение внешний среды;

- вербовка (набор);

- отбор;

- испытание;

- выбор формы найма и заключения договора;

**1. Изучение внешний среды**.

Первая задача – изучить рынок труда. Это первый этап найма работников. Изучение рынка труда обеспечивает информацию о его показателях и динамики.

- соотношение предложения и спроса на труд по интересующим фирму видам профессии.

- оплата и условия труда в конкурирующих фирмах.

- информация о фирмах, оказывающая услуги по обеспечению персоналом (биржа труда, агентство по трудоустройству).

Задачи этого этапа состоят в том, чтобы, во-первых, предоставить информацию для следующего этапа.

Во- вторых сформулировать преимущества, которые может предложить фирма привлекаемым работникам.

Сегодня маркетинг активно распространился не только на рынки товаров, но и на рынки труда. Задачи этого этапа найма ориентированны на формулирование привлекательных условий для необходимых на фирме работников. Фирма может конкурировать на рынке труда, не только предлагая более высокую по сравнению с другими фирмами заработную плату, но и:

- более привлекательное место и время работы.

- удобные транспортные возможности.

- дополнительные социальные услуги.

**Вербовка (набор) персонала.**

Вербовка - это совокупность мер, предпринимаемых фирмой для привлечения кандидатов на работу.

Вербовка кадров - это поведение фирмы во внешней среде, в частности, на рынке рабочий силы. Именно поэтому необходимо знание данного рынка. Занимаются работой по вербовке отделы кадров.

Существуют множество методов вербовке кадров.

- через знакомых и сотрудников фирмы;

- через объявления на предприятии, в специальных изданиях и в средствах массовой информации, а в последнее время в специализированной телефонной службе, и в компьютерной сети;

- через частные и муниципальные бюро по трудоустройству;

- через учебные заведения;

- через использования портфеля кандидатур из прошлого цикла набора;

- через инициативные обращения в фирму людей, желающих получить работу;

Следует иметь в виду, что наем на работу- это своего рода игра двух субъектов - покупателя и продавца.

**Рекламные объявления.**

Реклама о приеме на работу играет роль не только самостоятельного источника для привлечения необходимых фирме кандидатов на вакантные должности, но и универсального способа информации при найме работников. В этой связи очень важными оказываются принципы составления рекламных объявлений. Если фирма ориентированна на эффективный результат с минимально возможными затратами, сообщаемая в объявление информация должна быть ясной, четко выраженной и не содержать обещаний, которые фирма не может выполнить. Иначе фирма столкнется с такими проблемами:

- отделу персонала придется работать с большим числом кандидатов, отсеивать и тех, чьи ожидания заведомо не могут быть удовлетворены.

- если такие кандидаты не будут отсеяны в ходе отбора, то велика вероятность, что они уволятся, обнаружив, что фирма не может удовлетворить их ожидания.

Рекламные объявления о приеме на работу должны содержать следующие виды информации:

1. О фирме, предлагающей работу.
2. О самой работе.
3. О важнейших требованиях, предъявляемых к кандидату.
4. О льготах и поощрениях.
5. Информацию о том, куда и к кому обращаться.

**Отбор персонала.**

Отбор – это часть работы по приему кадров, в ходе которой устанавливается соответствие кандидатов будущей профессии и требованиям фирмы.

Работа по отбору кадров стоит дорого, поэтому в ряде случаев имеет смысл обдумать вопрос о целенаправленном применение трудовых методик отбора (например, использовать такие методики только по отношению к руководителям и специалистам высокого ранга).

Цели отбора кадров.

В ходе отбора решаются не только формальные вопросы соответствия работников общепринятым требованиям - честность, трудолюбие, образование, квалифицированность. Для любой фирмы ценность принимаемых работников определяется четырьмя основными характеристиками

- способностью работника максимально быстро освоить вершины профессии;

- вероятностью его закрепления на данной работе;

- готовностью к сотрудничеству;

- способностью и готовностью изменить профиль работы;

Высокий уровень кадровой работы предполагает, что будут подобранны работники, обладающие такой комбинацией этих характеристик, которая устраивает фирму. Экономисты говорят в данном случае о том, что функцией отбора кадров является выявление работников с определенной функцией полезности.

Собственно работа по отбору кадров может быть разделена на четыре основных этапа:

1. Анализ документов.
2. Собеседование.
3. Предварительное испытание.
4. Испытательный срок.

**Анализ документов.**

Российское законодательство предусматривает при приеме на работу обязательный характер предъявления трех документов: паспорта, трудовой книжке, диплома об образовании. Использование других документов возможно с согласия кандидата на работу.

Практика же отбора современных фирм использует анкетирование кандидатов на вакантные должности. Для этого фирма разрабатывает стандартную форму анкеты, позволяющей получить подробную информацию о рабочий деятельности, образовании, личных качеств и других характеристик кандидата еще до проведения собеседования.

Для опытного менеджера по персоналу анализ предоставленных документов дает объем информации, достаточной для составления гипотез и плана собеседования.

**Собеседование.**

Строго говоря, собеседование – не одноразовый факт. Первая встреча новичка и менеджера, их взаимодействие в ходе получения анкет и заполнение необходимых документов, и другие контакты представляют собой элементы собеседования и используются обеими сторонами и используются обеими сторонами для достижения целей. Тем не менее, собеседование существует как отдельная и самостоятельная процедура:

**Цели собеседования.**

1. Если ситуация с приемом достаточна уяснена при изучении документов и при личном знакомстве с кандидатом, то цель собеседования заключается в том, чтобы стороны высказали, приняли или отклонили они основные условия трудового найма.
2. Собеседование является частью селективной работы. В данном случае желательно сформулировать план и гипотезы собеседования. При этом беседа по форме может быть как свободной, так и дополняться процедурами заполнения анкет, опросников. Важен результат – оценка того или иного набора качеств претендента.

При возникновении в фирме вакансии в каждом конкретном случае требуется конкретизация характеристик работника, претендующего на эту вакансию.

Выделяют четыре группы характеристик работников :

1. Формальные качества.
2. Профессиональные качества – уровень квалификации, профессиональная динамика, опыт работы по данной профессии, способность осваивать новшества.
3. Личностные качества – дружелюбие, целеустремленность, преданность, открытость.
4. Интеллектуальные качества.

Персональная оценка работников, проходящих отбор, производится по разным параметрам. Для организации отбора и оценки работников получили распространения две схемы – план Роджера из семи пунктов и пятиступенчатая система Мунро – Фрейзера.

**Предварительные испытания.**

Испытание работника, труд которого регламентирован, дело достаточно очевидное. Но испытание специалистов высокой квалификации и руководящих работников - мероприятие дорогое, которое может состоять из ряда процедур; деловых игр, имитационной ситуаций, психологических многоэтапных тестов.

**Испытательный срок.**

В российском трудовом законодательстве предусматривается испытание сроком до трех месяцев, как и одна из форм трудового найма. При этом условия испытания и его сроки должны быть оформлены в приказе о приеме на работу. По истечении испытательного срока работник либо освобождается от работы (при неудовлетворительных результатах), либо продолжает ее. В последним случае он считается выдержавшем испытание.

Испытательный срок целесообразно использовать не только для выявления соответствие работника поручаемой ему работе, но и для его адаптации к новым условиям, а так же для подготовки новых сторон к заключению трудового договора.

В ходе отбора на работника заводиться карточка или личное дело, в котором отражается все исходные данные о работнике, а в будущем – изменения, характеризующие его трудовую жизнь.

## Адаптивные структуры

Гибкие структуры способны изменяться (адаптироваться) в соответствии с требованиями среды (по аналогии с живыми организмами). К ним относятся проектная и матричная орга­низационные структуры.

***Проектная* о**рганизационная структура представляет собой временное объединение специалистов внутри организации, ко­торое создается для решения конкретной задачи.

***Матричная* о**рганизационная структура (функционально-временно-целевая) характерна для организаций, для которых проектная форма постоянна. В этом случае управленческая вертикаль строится соответственно отдельным сферам деятель­ности организации, а по горизонтали осуществляется управле­ние проектами. Для матричной структуры характерно создание непосредственных связей между специалистами вне зависимо­сти от их позиции в организации.

Проблемы, связанные с использованием матричной органи­зационной структуры, как правило, усматриваются в ее слож­ности, связанной с необходимостью "увязать" большое количе­ство вертикальных и горизонтальных связей в единое целое.

После приема (вступление в должность) нового работника необходимо провести специальную работу по его ознакомлению с фирмой, ее целями и содержанием работы. Этот первый период заботы о новом работнике и помощи ему называется период адаптации и включает следующие действия:

- общий инструктаж, содержащий информацию о фирме (ее целях, ценностях, культуре), об условиях труда и отдыха;

- производственный инструктаж;

- подготовку рабочий группы к приходу нового работника;

- подведение итогов испытательного срока;

Насколько важно организовывать адаптацию нового работника в фирме доказывают частые увольнения в начальный период работы. Как свидетельствуют статистические данные немецких предприятий, особенно высока доля увольнений в первый месяц работы.

# 2.5. Конкурсный набор персонала на работу

Цели и элементы конкурса.

Под конкурсом обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Конкурсные процедуры способствуют:

• поднятию престижа должности;

• привлечению большего количества кандидатов;

• повышению объективности решения о приеме на работу;

• демократизации и открытости сферы управления персо­налом;

• внедрению новых технологий кадровой работы;

• интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;

• формированию команд.

Необходимыми элементами конкурсной процедуры являются:

1. наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;
2. конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;
3. механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;
4. механизмы информирования участников и других заинте­ресованных лиц о ходе и результатах конкурса.

Парадигмы конкурса — подходы к организации и проведению конкурса

Сложилось несколько подходов к организации и проведе­нию конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

***Выборы*** *—* наиболее простой и традиционный способ, ис­пользуемый чаще всего при проведении конкурса на замеще­ние вакантной должности руководителя. В рамках этой проце­дуры учитывается, мнение большинства и не проводятся специ­альные предварительные испытания кандидатов. Их соответст­вие или несоответствие вакантной должности определяется конкурсной комиссией на основе изучения официальных и не­официальных документов (характеристик от руководства, об­щественных и профсоюзных организаций), собеседования. Ин­формация о кандидатах доводится до коллектива, перед кото­рым выступают претенденты со своими сообщениями. Пред­почтение тому или иному кандидату отдается путем голосова­ния, процедура которого предварительно согласовывается (простое большинство, 2/3 от состава голосующих и т.п.).

Преимущества выборного метода — его быстрота и возмож­ность учета мнения членов коллектива. К недостаткам следует от­нести субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки, поскольку голосующему большинству приходится доверять ин­формации, полученной из характеристик кандидата или в лучшем случае своему субъективному мнению, основанному на наблюде­нии за поведением кандидата, его выступлением и ответами на вопросы, если выступление организовывается.

***Подбор*** *—* решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно выше­стоящим руководителем или назначенным им лицом. Метод подбора используется также и для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетент­ностью большое значение придается умению кандидата нала­живать отношения с партнерами разного уровня, быть совмес­тимым с вышестоящим руководством и подчиненными.

При оценке подбираемых кандидатов конкурсная комиссия помимо анализа документов и характеристик проводит собесе­дование, иногда структурированные интервью и психологиче­ское тестирование кандидатов.

Преимущества метода подбора — индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о про­фессиональных и личностных качествах кандидатов, недостатки — относительная медлительность и высокая степень субъектив­ности, которая имеет эмоционально-психологический характер (например, тенденция принимать решение о кандидате на ос­нове первого впечатления, без учета информации, получаемой в дальнейшем собеседовании). Ошибка часто происходит из-за субъективного стремления оценивать кандидата в сравнении с впечатлением, оставленным предыдущим кандидатом. Влияет на оценку и внешний вид человека, его социальное положение, манеры и т.д. Структурированное интервью (заранее состав­ленный опросник, охватывающий основные интересующие конкурсную комиссию проблемы) повышает надежность ре­зультатов собеседования. Кроме того, использование метода подбора продуктивно в ситуации отсутствия конфликта, когда назначение подобранного кандидата не затрагивает интересы других членов коллектива.

***Отбор*** *—* это способ, позволяющий в любых условиях про­вести наиболее демократичную и в значительной степени сво­бодную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимущества метода отбора — всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, не­достатки — длительность и дороговизна используемых процедур.

Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, по­литическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессио­нальных, деловых и личностных качеств кандидатов. Процедура предполагает их подготовку, проведение и подведение итогов. В центре подготовительного этапа — процесс создания кон­курса (формирование организационных структур, правил, про­цедур проведения, профессиональной и материально-техни­ческой базы), продолжающийся с момента принятия решения о проведении конкурса до утверждения результатов.

**Этапы конкурса**

Конкурс может проходить в несколько этапов. Организаторы конкурсов подготавливают окончательные списки конкурсантов.

На основном этапе главное внимание уделяется процессу сбора информации о кандидатах (значимой в рамках исполь­зуемого подхода), он продолжается с момента начала первой процедуры конкурса, включает подэтапы, разделяемые подве­дением промежуточных итогов и принятием решений о допуске конкурсантов к участию в следующем подэтапе, и заканчивает­ся подведением итогов последнего подэтапа.

На заключительном этапе конкурса центральным является процесс легитимизации его результатов. Он начинается с мо­мента подведения итогов и заканчивается утверждением ре­зультатов. В зависимости от парадигмы проведения конкурса утверждение результатов производится тем органом, который создал конкурсную комиссию.

***Подготовительный этап.*** Важнейшим условием проведения конкурса является создание *конкурсной (избирательной) комис­сии —* органа, ответственного за подготовку и проведение кон­курса. В зависимости от парадигмы конкурса можно выделить различные функции конкурсной комиссии.

В случае парадигмы "подбор" конкурсная комиссия созда­ется с целью легитимизации решений, принимаемых руководи­телем. Возможные ее задачи: нормативное закрепление проце­дур конкурса, разработанных экспертами, обсуждение и подго­товка материалов для принятия решения руководителем, ут­верждение принятого решения.

В ситуации парадигмы "выборы" конкурсная комиссия (избирательная комиссия) создается с целью подготовки и про­ведения голосования (или другого варианта волеизъявления) работников трудового коллектива или собрания акционеров по вопросу о будущем руководителе. Ее задачи: организационная подготовка мероприятия, обеспечение соблюдения норм его проведения, подведение итогов и объявление результатов.

В ситуации конкурсного отбора конкурсная комиссия соз­дается с целью обеспечения мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки. Задачи конкурсной комиссии: разработка правил проведения конкурса, его подготовка, обеспечение объективности эксперт­ной оценки кандидатов и соблюдение правил проведения кон­курса, конкурсная комиссия правомочна принимать решения об утверждении результатов экспертных оценок.

В подготовке данного мероприятия важно уделить внима­ние кадровому обеспечению:

• парадигма "подбор" — персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс;

• парадигма "выборы" — конкурсная (избирательная) ко­миссия должна включать людей, которым доверяет трудовой коллектив;

• парадигма "отбор" — конкурсная, комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, про­фессионально компетентных в вопросах кадровой работы.

Целесообразность включения мероприятий подготовитель­ного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведе­ния представлена в таблице, где оптимальные мероприятия обозначены символом "+", несовместимые с парадигмой мероприятия — символом "—", обязательные мероприятия в рам­ках парадигмы — символом "0":

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие по подготовке конкурса | *Парадигмы конкурса* | | |
| *Подбор* | *Отбор* | *Выборы* |
| *1* | *2* | *3* | *4* |
| Принятие решения о необходимости проведения конкурса | + | + | + |
| Создание конкурсной (избирательной) комиссии | - | + | + |
| Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной избирательной комиссии | - | + | 0 |
| Публикации объявления о проведении конкурса | 0 | + | 0 |
| Разработка программы основного этапа конкурса | 0 | + | - |
| Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса (заседание конкурсной комиссии) | 0 | + | - |
| Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения | 0 | + | - |
| Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса | 0 | 0 | + |
| Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса | 0 | + | + |
| Подготовка и оценка рефератов | 0 | + | - |
| Подготовка материалов к рассмотрению на заседании конкурсной комиссии | 0 | + | + |
| Рассмотрение документов, представленных кандидатам на участие в конкурсе (заседание конкурсной комиссии) | + | + | 0 |
| Определение списка кандидатов на участие в конкурсе | + | + | + |
| Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем) | 0 | + | 0 |
| Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии) | + | + | + |

**Основной этап**

Предполагается гибкий подход к проведению конкурса, когда парадигмы, используемые методы выбираются в зависи­мости от ситуации, сложившейся в организации:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Управленческая форма* | *Парадигма конкурса* | | |
| Подбор | *Выборы* | *Отбор* |
| Бюрократическая | Оптимальная | Невозможная | Нежелательная |
| Диалоговая | Желательная | Нежелательная | Оптимальная |
| Коллективистская | Возможная | Желательная | Невозможная |
| Рыночная | Нежелательная | Возможная | Желательная |
| Демократическая | Невозможная | Оптимальная | Возможная |

Способы формирования программы конкурса

Рассмотрим несколько подходов к конструированию про­граммы и выбору методов отбора кандидатов на вакантную должность руководителя.

**Аттестационный способ.**

Основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разрабо­танного метода персонал- технологии*.* Суть метода заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и лично­стных качеств применительно к данной конкретной управлен­ческой деятельности. Эти качества описываются в виде словаря деловых характеристик*.* Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, под­чиненных и коллег, которые хорошо знают оцениваемого кан­дидата. Экспертов просят выбрать из предлагаемого перечня качеств подходящие для данного кандидата. В результате обра­ботки данных на компьютере получается деловой портрет. Ка­чество этого портрета зависит от перечня фраз словаря деловых характеристик, предлагаемых экспертам. Компьютер выдает на печать готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, возраст, образование и т.д.) однозначно всеми понимаемый текст из 16 фраз-характеристик. Экспертам обеспечивается анонимность необходимости количество оцениваемых качеств мож­но увеличить с 80 до любого разумного количества, но алгоритм обработки данных на компьютере должен быть уже иной.

Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде. Он, как правило, дополняется собеседованием и другими типами испытаний.

В качестве примера можно рассмотреть менеджерскую кон­цепцию В. К. Тарасова, ориентированную на пять необходимых управленческих блоков:

• составление деловых писем, приказов и распоряжений разработка положений, уставов, инструкций;

• техника общения — умение публично выступать, вести деловое совещание, умение слушать, вести переговоры и дело­вую беседу;

• техника перехвата и удержания управления — стратегия и тактика конкурентной борьбы, обеспечение лояльности и мо­тивации кадров;

• организация производства — оценка претендентов на ра­бочие места и наем на работу, анализ технологий, хронометраж и нормирование, выбор системы стимулирования и оплаты труда, организация производственной деятельности;

• коммерческая деятельность — кредитование и банков­ское дело, прогнозирование платежеспособности, эмиссия де­нег и товарное обеспечение, ценообразование и налоговая по­литика, ценности фирмы и фирменный стиль, маркетинг и формирование товарных ниш, учет и охрана собственности, техника предотвращения хозяйственных и коммерческих зло­употреблений, смешанные формы собственности, организация акционерных обществ, организация выборных кампаний, орга­низация связи с общественностью, техника рекламы, использо­вание консультантов.

Достоинства конкурса на базе персонал - технологии: высо­кая технологичность и структурированность. Особенно эффек­тивен этот подход при конкурсном отборе молодых специали­стов в резерв на руководящие должности. После специального обучения из таких резервистов получаются хорошо подготов­ленные для работы в новых условиях руководителя.

2.6. Мотивация как фактор повышения эффективности труда

В условиях рыночной экономики решение вопросов оплаты труда перенесено из компетенции государственных органов на уровень предприятий. Однако вышеприведенные положения свидетельствует об утрате заработной платы своих функций, в том числе стимулирующей, которая выступает одним из условий мотивации труда. В этой связи для предприятия очень важно иметь представление о направлениях усиления мотиваций, совершенствовании в деле достижения лучших конечных результатов деятельности предприятия. Сегодня ведется поиск эффективных различных способов управления, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Это одно из основных направлений стабилизации экономического роста в стране.

Решающее значение в деле обеспечения стремления работников к повышению результативности своей деятельности имеет создание действенных мотивов.

Понятие «мотивация» (от греч. motif, от лат. moveo – двигаю) представляет собой внешнее и внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения определенных целей, наличие интереса к такой деятельности и способов ее инициирования, побуждения. Необходимо добиться, чтобы такое воздействие носило постоянный характер.

Мотивацию нельзя сводить только к стимулированию. В настоящее время стимулирование ориентировано на краткосрочные экономические цели, на достижение определенного результата за установленный период. Такой подход не обеспечивает заинтересованности работников в постоянном повышении своей квалификации, в самосовершенствовании. В этом случае вряд ли возможно успешно использовать данную систему как важный резерв повышения эффективности производства.

В своей деятельности руководители предприятия должны рассматривать мотивацию как силу, побуждающую к действию. Перед каждым предприятием стоит задача создать такую систему побужденных мотивов поведения работников, которая будет заставлять его (побуждать) поступать определенным образом. Очень важно мотивацию рассматривать как процесс формирования у работников мотивов к деятельности в интересах достижения целей предприятия.

Исследования свидетельствуют, что истинные причины,побуждающие отдавать работе все силы*,* очень сложны имногогранны.Основными из них являются потребности, интересы,мотивы и стимулы.

Мотивационный процесс предусматривает использование таких понятий, как «потребность» и «вознаграждение». В этом процессе необходимо на основе мотивации воздействовать на интересы участника трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности и создания на этой основе условий для удовлетворения потребностей работника. Любые установки извне о целях не вызывают заинтересованности работника в активизации своих усилий до тех пор, пока они не станут целью этого работника. Поэтому следует обеспечить сочетание целей работника с целями предприятия.

Потребности работника не поддаются непосредственному изменению и о них судят по поведению людей. В реальной жизни выделяют первичные потребности (в еде, воде, одежде, жилище и т.п.) и вторичные (вырабатываемые в ходе познания и обретения жизненного опыта). Через вознаграждение решаются вопросы удовлетворения потребностей. Однако люди по-разному оценивают свои потребности и поэтому различаются их оценки вознаграждения. Очень важно создать условия, при которых человек ощущает значимость своего труда, испытывая чувство причастности к определенному коллективу, доволен общением и дружескими отношениями с коллегами. И решающая роль принадлежит здесь внешнему признанию значимости труда через заработную плату, продвижение по службе – символы служебного статуса и престижа.

Для усиления роли оплаты труда в системе мотивации необходимо обеспечить ее непосредственную связь с итогами труда. Каждый работник должен видеть устойчивую связь между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда, величиной своей заработной платы и результатами, достигнутыми предприятием.

Все эти положения свидетельствует о необходимости создания на предприятиях механизма мотивации повышения эффективности труда. Речь идет об использовании совокупности методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, обеспечения побуждения их к определенному поведению в процессе труда систем оплаты труда. Для достижения целей предприятия. Основа этих преобразований – необходимость удовлетворения личных потребностей работников. Улучшение мотиваций включает в себя целый комплекс мер, связанный с материальным стимулированием (совершенствования оплаты труда, премирование), совершенствованием организации труда (улучшение условий труда, проведение ротации, использование гибких графиков), улучшением качества рабочей сила (повышение квалификации и др.), вовлечением в процесс управления персонала, использованием моральных факторов поощрения. Все это следует учитывать при выборе форм и системы оплаты труда.

**2.7.Конфликты и их регулирование.**

Конфликт – это столкновение интересов индивидов и групп в социальном взаимодействии – экономическом, расовом, политическом, религиозном.

Конфликт является неотъемлемой частью взаимодействия людей. На признании положительной роли конфликтов, того, что они способствуют преодолению косности, появления нового в обществе, построены, например, теория эволюции Ч. Дарвина и революционная теория К. Маркса.

Конфликт в фирме выражается в столкновении и борьбе ее членов за распределение и перераспределение ресурсов, за власть, изменение статуса.

В свое время теория управления исходила из того, что наличие конфликта в фирме – результат плохого управления и неэффективной деятельности, акцентировала дисфункциональную роль конфликтов в деятельности фирмы. Сегодня общепризнанной является точка зрения, что конфликты – неотъемлемая часть социальной жизни и взаимодействие людей. С этих позиций конфликт в фирме имеет прежде всего функциональную роль, помогающую своевременно обнаружить проблемы в ее деятельности и стимулировать развитие.

Современный подход к конфликту базируется на следующих предпосылках:

- силовое подавление конфликта ведет к его обострению;

- знание причин и законов протекания конфликтов помогает уменьшить их отрицательное последствие;

- во многих случаях организация и специальное регулирование трудовых отношений позволяет использовать энергию конфликта в созидательных целях.

Обозначим позитивные и негативные функции конфликтов.

К позитивным функциям относятся:

- развитие самостоятельности и творчества работников;

- рост сотрудничества и новаторской деятельности;

- усиление заинтересованности в делах фирмы;

- возникновение эффективных организационных построений фирмы;

- разностороннюю проработку вариантов решения проблемы;

К негативным функциям конфликтов относятся:

- снижение дисциплины работников и производительность труда;

- увольнение квалифицированных работников;

- доминирование частных целей над общими;

- разобщенность действий работников;

- неэффективное использование ресурсов;

- придание большого значения «победе» в конфликте, чем решению проблемы, его вызвавшей;

Однако в целом то, какие функции конфликта – позитивные или негативные, - зависит от эффективности управления им.

**Причины конфликтов.**

В зависимости от вызывающих причин конфликты разделяются на:

- конфликты целей;

- конфликты обстоятельств;

- конфликты культур;

- спровоцированные конфликты;

**Конфликты целей.**

Они вызываются различием целей у членов фирмы или ее подразделений. Это происходит, когда признаваемая в качестве общей для всех цель достигается средствами, ущемляющими интересы какой – либо группы работников.

**Конфликты обстоятельств.**

Психологи утверждают, что в оценке людьми результатов их работы действует принцип асимметрии:положительные результаты большинство склонно приписывать себе, а отрицательные – внешним обстоятельствам. В работе подразделения или отдельного работника в качестве обстоятельств, оказывающих существенное влияние на ход работы, являются установленные взаимодействия с партнерами и коллегами, руководителями и подчиненными. Такие взаимодействия не всегда оказываются эффективными, а в случае возникающих сложностей очень трудно выявить виновную стороны. На этой почве и возникают конфликты. Частым, но важным случаем конфликта обстоятельств является ограниченность ресурсов и борьба за право доступа к их использованию.

**Конфликты культур.**

Культурные различия – это разные уровни образования и воспитания членов организации, а также разница в системе их ценности. Такие различия обнаруживаются когда, например, появляются новые сотрудники, система ценностей которых отличается от установившейся в рабочий группе. Важной в случае конфликта культуры является ситуация, когда руководство подталкивает подчиненных использовать средства для поддержание трудовой эффективности, которые не могут быть ими приняты по моральным соображениям.

**Спровоцированные конфликты.**

К такому роду конфликтов относятся, прежде всего, искажения, возникающие в системе коммуникации фирмы, а так же плохо сформулированные и обоснованные или распределенные рабочие задания.

**Типы конфликтов.**

Типы конфликтов выделяют по разным основаниям:

- по уровню их развертывания: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт;

- по степени выраженности: конфликты открытый, скрытый, потенциальный;

- по направленности: конфликты вертикальные и горизонтальные;

- по способам разрешения: антагонистический, компромиссный.

**Управление конфликтами.**

Управление конфликтами означает воздействие на условия, лежащие в основе конфликта, организацию взаимодействия конфликтующих сторон, воздействие на их потребности и цели.

К механизмам управления конфликтами относятся:

а. профилактические конфликты – не допустить появление конфликтов в фирме можно, если заниматься их своевременной профилактикой; Выявление причин и способы их разрешения;

б. канализированные конфликты – представляют собой организационные меры, направленные на легализацию конфликта в формы, способствующие продуктивному использованию содержащийся в нем энергии.

в. институционализация конфликта – означает использование социальных институтов для упорядочения взаимодействия конфликтующих сторон.

**Способы разрешения конфликта.**

Выделяют структурные и межличностные способы разрешения конфликтов.

К структурным способом относятся:

- разъяснение работникам и подразделениям требованиям к работе;

- координация и интеграция конфликтующих сторон;

- формирование комплексных целей, позволяющих объединить и скоординировать цели участников конфликта;

- изменение системы вознаграждения;

Различия межличностных способов разрешения конфликтов основываются на особенностях поведения конфликтующих сторон.

**3.Глава**.

**3.1. Краткая характеристика салона красоты ООО «Тюльпан»**.

Общество с ограниченной ответственностью "Тюльпан" с коллективной формой собственности было зарегистрировано в городе Москве. Целью образования и деятельности Общества, есть практическая реализация государственных и собственных про­грамм в условиях перехода к системе рыночных отношений, содей­ствие формулирования и развития, рыночных отношении, содей­ствие полному наибольшему удовлетворению потребностей на­родного хозяйства и граждан в услугах, ра­циональному использованию производственных и трудовых ре­сурсов, реализация на основании прибыли социальных и экономических интересов Основателей наемных сотрудников.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответствен­ностью "Тюльпан".

Общество "Тюльпан" занимается оказанием косметических и эстетических услуг.

Основные, задачи Общества:

- реализация услуг, выполняемых пред­приятием в результате своей деятельности;

- закупка и дальнейшая реализация услуг.

- изучение рынка, нахождение партнеров в долгосрочном со­трудничестве и снабжении:

- предоставление услуг, сбыта и поставки разных изделий “ноу-хау”, представление интересов контрагентов.

Для осуществления целей и задач, предусмотренных Уставом, Общество имеет право, согласно действующему законодатель­ству: - осуществлять разного рода хозяйственно-правовые и гражданско-правовые соглашения;

- самостоятельно распоряжаться своим имуществом:

- находить клиентов и устанавливать деловые контакты:

- формировать имущество за счет прибыли, полученной от реализации услуги и другой деятельности Общества:

- формировать финансовые ресурсы за счет прибыли от реа­лизации товаров, амортизационных отчислений;

- использовать валовой доход для оплаты обязательных от­числений и возмещение материальных расходов;

- открывать в учреждениях банков счета для денежных опера­ций по месту нахождения Общества.

- привлекать к работе по трудовому договору граждан с оплатой труда по соглашению сторон;

- самостоятельно определять общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав:

Предприятие "Тюльпан" действует на основании устава и действующих законодательных актов России, имеет право юридического лица с момента, его государствен­ной регистрации, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, уставный фонд, другие фонды и резервы, расчетный и другие счета в учреждениях банков России. Имеет печать с собственным наименованием, штампы, бланки, а также другую атрибутику, не запрещенную законодательством.

**3.2. Экономические результаты работы.**

Материально-техническая база ООО "Тюльпан" включает основные фонды и оборотные средства, а также иные материальные ценности и финансовые ресурсы. Оно посто­янно обеспечивает воспроизводство материально-технической базы на прогрессивной основе, эффективно используя производ­ственные мощности и основные фонды. За счет вкладов участни­ков создан уставный фонд в размере 46 тыс. рублей.

Прибыль предприятия за вычетом сумм по расчетам с гос­бюджетом России и сумм, направляемых на создание и пополне­ние фондов 000 "Тюльпан" и др. цели по решению собрания участников распределяется между участниками пропорционально их вкладам в уставный фонд.

Общество ведет оперативный, бухгалтерский, статистический учет и отчетность в порядке, предусмотренном законодательством России.

Предприятие "Тюльпан" находится на стадии роста жиз­ненного цикла, потому что сбыт быстрорастущий, прибыль - мак­симальная, число конкурентов - постоянно растет, цена несколь­ко ниже, чем рыночная, а товар постоянно совершенствуется.

В наибольшей мере действует на эффективность и финансо­вую устойчивость предприятия маркетинговая среда, которая со­стоит из совокупности активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия, и воздействует на руководство службы марке­тинга с целью поддержки отношений с целевыми клиентами для успешного сотрудничества.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели эффективности использования ресурсов предприятия | | | | | |
| Материальных | Ед.  Измен | На 01.10.02. | На 01.10. 03. | Темп измен. | Отклонения. |
| Товарооборот на 1руб. ОФ | руб. | 13,25 | 12,65 | 95,49 | -0,60 |
| Прибыль на 1 руб. ОФ | Руб. | 0,11 | 0,10 | 90,90 | -0,01 |
| Товарооборот на 1 м торговой площади | руб. | 4,86 | 6,57 | 135,20 | 1,71 |
| Прибыль на 1 м торговой площади | руб. | 0,04 | 0,05 | 125,00 | 0,01 |
| Трудовых |  |  |  |  |  |
| Товарооборот на 1 среднесписочного работника | тыс.руб. | 57,17 | 61,74 | 108,00 | 4,58 |
| Прибыль на 1 среднесписочного работника | тыс.руб. | 0,46 | 0,49 | 106,50 | 0,30 |
| Товарооборот на 1 руб. ФОТ | руб. | 136,90 | 74,80 | 54,60 | -62,10 |
| Прибыль на 1руб. ФОТ | руб. | 1,10 | 0,50 | 45,5 | 0,60 |
| Финансовых |  |  |  |  |  |
| Товарооборот на 1руб. оборотных средств | руб. | 7,65 | 6,14 | 80,29 | -1,51 |
| Прибыль на 1руб. оборотных средств | руб. | 0,66 | 0,05 | 7,60 | -0,61 |
| Товарооборот на 100руб. издержек обращения | руб. | 3,00 | 3,00 | 100,00 | - |
| Прибыль на100руб. | руб. | 147,06 | 106,24 | 72,24 | -40,83 |

Оценивая финансовое состояние, следует обратить внимание на сопоставимость данных, т.е. динамика товарооборо­та по реализации, производительность труда, нагрузка на 1 м используемой площади должны рассчитываться по обороту в сопоста­вимых ценах.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом на основе сочетания принципов самоуправления тру­дового коллектива, на правах собственника, по хозяйственному использованию своего имущества, предприятие самостоятельно определяет структуру управления, утверждает штатное расписа­ние, определяет размеры должностных окладов.

Достоинство этой структуры в том, что стимулируется дело­вая и профессиональная специализация, улучшается координация по функциональным областям. Недостатком этой структуры есть то, что исполнители нижнего уровня, которые получают команды из разных функциональных отделов, что не исключает их противо­речий. Управление Обществом осуществляется на основании соче­тания принципов самоуправления трудового коллектива и прав собственника - основателя по хозяйственному использованию своего имущества. Органами Общества являются:

- основатели Общества;

- генеральный директор;

Директор решает все вопросы деятельности предприятия, за исключением указаний, сказанных в Уставе. Директор назначается и увольняется с должности Учредителями, действует от имени Об­щества и представляет его интересы.

**Списочный состав работников фирмы.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Ф.И.О | Проф. должность |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11 | Салькина Э. Ш.  Тернова. С. Ю.  Гареева. В. Н.  Решетова. Е. П.  Аксенова. О. К.  Дулькевич. Е. А.  Шудра В. Н.  Цветкова. Н. Н.  Степанов. Д. С.  Лебедев. М. С.  Столбов М. Г. | Генеральный директор.  Бухгалтер.  Кассир – администратор.  Косметолог.  Косметолог  Парикмахер.  Парикмахер.  Уборщица.  Охранник  Охранник  Охранник |

* 1. **Основные недостатки работы с персоналом.**

Салон относиться к экономическому классу. Наличие услуг достаточно большого спектра от среднего до высокого качества.

При переходе к рыночной экономике ситуация на предприятии изменилась в корне. Прежде всего, снизилась стабильность производства в связи:

- высокой текучестью кадров.

- устаревшей моделью оборудования.

- блокируется внедрение любых изменений и новшеств.

- снижение дисциплины работников и производительности труда.

- нет продвижения по ступеням карьеры.

**3.4. Предложение по усовершенствованию работы персонала.**

На сегодняшний день важно усовершенствовать работу персонала на фирме, чтобы избежать всех недостатков. Для этого нам надо:

- Чтобы избежать большой текучести персонала и добиваться ее сокращения, необходимо проводить анализ ее причин и мотивов увольнения работников. Обычной формой их выяснения считается беседа с увольняющими.

- Приобретать более новую модель оборудования. Усовершенствовать навыки персонала.

- Ответственность за поддержание высокого и регулярного обновляемого качества услуги.

- Важнейшие особенности трудового процесса с точке зрения возможностей регламентации и контроля.

- Быстро меняющие условия функционирования современной фирмы требуют от управления персоналом особого внимания к углублению, расширению и дополнению профессиональных знаний и навыков ее работников.

**4. Заключение.**

Кадровое планирование - это система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних и внешних, имеющие своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки. Кадровое планирование использует каждая организация, некоторые из них не отдают себе отчет в этом.

Кадровое планирование отключает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации. Успех кадрового планирования зависит от того, насколько тесно этот процесс связан с базисным планированием.

Современная маркетинговая идеология фирмы утверждает, что основной фактор, определяющий сегодня эффективность работы фирмы, это соответствие производимого ею товара или услуги нуждам потребителя. Ориентация на эти нужды заставляет производителя товара или услуги постоянно реагировать на изменения, происходящие на рынке, и бороться за выживания. Суть эффективности заключается в нововведениях, то есть в обнаружение новых источников и средств удовлетворения нужд потребителя. А ориентация на снижение затрат представляет собой устаревшее занятие, если предприятие выпускает товары, не находящего спроса на рынке. С этих позиций подход, связывающий результаты труда с затратами и ориентирующий фирму на рост производительности, оказывается не достаточным для успешного ее функционирования.

Если производительность является внутренним показателем деятельности фирмы, которую можно измерить и при необходимости улучшить, то эффективность, связанная с выявлением возможностей создания рынков, является внешним показателем, который с трудом поддается измерению.

План по численности работников должен быть увязан с планом по сбыту продукции, финансовым и инвестиционным планом и др. Поскольку исходной точкой в планировании различных показателей является не план производства, а прогноз сбыта продукции, то и само планирование приобретает вероятностный характер и его результатом является прогноз тех или иных показателей.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.**

1. Волгин А. П. Управление персонал в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). – 1992.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. – 1994.
3. Грачев М. В. Суперкадры. – 1993.
4. Кадровое прогнозирование. – 1993.
5. Менеджмент организации. – 1993.
6. Маскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 1993.
7. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.- М., - 1997.
8. Основы управления персоналом. – (под ред. Генкина Б.М.), - М., 1996.
9. Пронникова В. А. Управление персоналом в Японии. – 1989.
10. Тарасов В. К. Персонал – технологии. – 1989.
11. Тихонов Р. Е. Кадры. – 1993.
12. В. М. Цветаев Управление персоналом. 2003 года
13. В. М. Цветаев Кадровый менеджмент, учебник