# Экономика и социология труда

# Кадровый менеджмент

1. Система управления персоналом в организации.
2. Методы, традиции и стратегии кадрового менеджмента.
3. Практика кадрового менеджмента в условиях перехода к рыночной экономике.
4. Диагностика стратегии кадрового менеджмента в трудовых организациях.
5. Технология оценок управленческого персонала.

Выполнил: Ахмедзянов С.М., ЭиУ-385

 25/11/00

Реализация курса на проведение радикальной экономической реформы, активной социальной политики, на всестороннюю демократизацию общества в период перехода к рыночным отношениям связана с повышением роли человеческого фактора. Особую важность в настоящих условиях приобретают вопросы работы с кадрами, которые и составляют человеческий фактор развития общественного производства. Это предъявляет качественно новые требования к теории управления персоналом как науке, использованию результатов социально-экономических и психолого-педагогических исследований в практике кадровой работы, обусловливает создание оптимального механизма управления персоналом во всех сферах и направлениях человеческой деятельности.

В практику кадровых служб необходимо внедрять научные методы оценки, расстановки и подготовки кадров с использованием результатов социологических и психологических исследований, что в итоге повысит эффективность использования человеческого фактора на производстве.

Современные требования к работе с персоналом обусловливают повышение роли кадровых служб в использовании творческого потенциала личности каждого работника, превращению их в научно-практические центры работы по активизации человеческого фактора. Исходя из этого представляется особенно актуальной разработка нового научно-практического направления "Основы кадрового менеджмента", обеспечивающего комплексный подход к решению проблем оптимального использования персонала в различных отраслях общественного производства, поскольку современные условия требуют коренного улучшения всей деятельности по управлению человеческими ресурсами, суть которых заключается в отходе от привычных представлений о статистико-документальных формах кадровой работы и переходе к комплексному, системному формированию и проведению эффективной кадровой политики в масштабе предприятия, организации, отрасли, региона.

Названные условия обусловливают появление в сфере управленческого труда новой профессии — менеджера по кадрам, то есть профессионального управляющего, высококвалифицированного специалиста по работе с персоналом, профессиональная подготовка которого и обеспечение его непрерывного образования встала сегодня со всей остротой.

**1. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ТРАДИЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННУЮ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | ДИРЕКТОР |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР |  | ЗАМ.ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ |  | ЗАМ.ДИРЕКТОРАПО КАДРАМ |  | ЗАМ.ДИРЕКТОРА ПО БЫТУ |  | ЮРИДИЧЕС- **1** КИЙ ОТДЕЛ |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2**ОТДЕЛ ТЕХНИКИ БЕЗОПАСНОСТИ |  | **5**ОТДЕЛ ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ |  | **4**ОТДЕЛ КАДРОВ |  | **5**АДМИНИСТРАТ. ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ОТДЕЛ |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1**ОТДЕЛ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ |  | **3**ОТДЕЛ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА |  | **1**ОТДЕЛ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ |  | **2**ЖИЛИЩНО КОМУНАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3**ОТДЕЛ НАУЧНО ТЕХНИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ |  |  |  |  |  | **1**ОТДЕЛ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2**ПАТЕНТНО ЛИЦЕНЗИОННЫЙ ОТДЕЛ |  |  |  | **4**ОБЩЕПИТ |  | **2**БАЗА ОТДЫХА |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1**БЮРО РАЗРАБОТКИ И ИЗОБРЕТАТЕЛЬСТВА |  |  |  | **1**СПОРТ |  | **1**МЕДПУНКТ |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **4**ДЕТ. САД |  | **1**МАГАЗИН |  |  |

Рис. 1. Традиционная организационная структура управления персоналом с указанием количества сотрудников работающих в каждом отделе.

|  |
| --- |
| ДИРЕКТОР |
|  |  |
| **ЗАМ. ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ** |  |
|  |  |  |
|  | **1****ОТДЕЛ ПЛАНИРОВАНИЯ** |  | **1****ОТДЕЛ НАЙМА И УВОЛЬНЕНИЙ** |
|  |  |  |  |
|  | **0****ОТДЕЛ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ** |  | **5****ОТДЕЛ УСЛОВИЙ ТРУДА** |
|  |  |  |  |
|  | **5****ОТДЕЛ РАЗВИТИЯ** |  | **5****ОТДЕЛ МОТИВАЦИИ ТРУДА** |
|  |  |  |  |
|  | **21****ОТДЕЛ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ** |  | **2****ОТДЕЛ ОРГ. СТРУКТУР** |
|  |  |  |  |
|  | **1**ОТДЕЛ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ |  | **3****ОТДЕЛ ИНФОРМАЦИОННЫХ УСЛУГ** |

Рис. 2. Современная организационная структура управления персоналом с указанием приблизительной численности сотрудников в каждом новом подразделении (численность получена исходя из численности старой орг. структуры и выполняемых функций).

Таблица 1. Необходимая численность каждого нового подразделения определенная исходя из статистических данных по соотношению трудоемкости в подразделениях ведущих зарубежных фирм.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование подразделения | Приблизи-тельная численность, человек | % соотно-шение трудоемкости. подразд-ний | Необходи-мая числен-ность | Переме-щение персонала, человек |
| ОТДЕЛ ПЛАНИРОВАНИЯ | 1 | 2 % | 1 |  |
| ОТДЕЛ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ | 0  |  +1 +1 | 4 % | 2 | 1 из отд. развития1 из отд. условий труда |
| ОТДЕЛ РАЗВИТИЯ | 5 -1 | 9 %  | 4 |  |
| ОТДЕЛ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ | 21 | 50 % | 21 |  |
| ОТДЕЛ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ | 1 | 2 % | 1 |  |
| ОТДЕЛ НАЙМА И УВОЛЬНЕНИЙ | 1 +1 | 5 % | 2 | 1 из отд. мотивации труда |
| ОТДЕЛ УСЛОВИЙ ТРУДА | 5 -1 | 9 %  | 4 |  |
| ОТДЕЛ МОТИВАЦИИ ТРУДА | 5 -1 | 8 % | 4 |  |
| ОТДЕЛ ОРГ. СТРУКТУР | 2 -1 | 3 % | 1 |  |
| ОТДЕЛ ИНФОРМАЦИОННЫХ УСЛУГ | 3 +1 | 8 % | 4 | 1 из отдела о р г. структур |
| ИТОГО | 44 | 100 % | 44 |  |

|  |
| --- |
| ДИРЕКТОР |
|  |  |
| **ЗАМ. ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ** |  |
|  |  |  |
|  | **1****ОТДЕЛ ПЛАНИРОВАНИЯ** |  | **2****ОТДЕЛ НАЙМА И УВОЛЬНЕНИЙ** |
|  |  |  |  |
|  | **2****ОТДЕЛ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ** |  | **4****ОТДЕЛ УСЛОВИЙ ТРУДА** |
|  |  |  |  |
|  | **4****ОТДЕЛ РАЗВИТИЯ** |  | **4****ОТДЕЛ МОТИВАЦИИ ТРУДА** |
|  |  |  |  |
|  | **21****ОТДЕЛ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ** |  | **1****ОТДЕЛ ОРГ. СТРУКТУР** |
|  |  |  |  |
|  | **1**ОТДЕЛ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ |  | **4****ОТДЕЛ ИНФОРМАЦИОННЫХ УСЛУГ** |

Рис. 3. Современная организационная структура управления персоналом с указанием необходимой численности каждого нового подразделения

Приложение 1

**«УТВЕРЖДАЮ»**

**Директор ООО « САНА »**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В. В. Иванов**

**ПОЛОЖЕНИЕ**

об отделе ремонта ПЭВМ и порядке технического обслуживания средств ВТ подразделений ООО « САНА ».

**1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СОЗДАНИЯ ОТДЕЛА РЕМОНТА ПЭВМ**

1.1. Отдел ремонта ВТ создан в соответствии с приказом директора ООО «САНА» № 224 от 1.02.99 г. с целью обеспечения технического обслуживания и ремонта ПЭВМ, применяемых подразделениями ООО «САНА». Отдел выступает в качестве исполнителя, а держатели вычислительной техники заказчиками работ по обслуживанию.

1.2. Отдел ремонта принимает на обслуживание все ПЭВМ и соответствующие им периферийное оборудование.

1.3. На обслуживание принимается также вся новая техника, приобретенная с согласия отдела ремонта ПЭВМ, с гарантийными обязательствами со стороны поставщика.

**2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ОТДЕЛА РЕМОНТА**.

В функции отдела ремонта ПЭВМ входит следующее:

2.1. Организация регламентных работ ПЭВМ по техническому и профилактическому обслуживанию ПЭВМ и комплектующего оборудования.

В профилактическое обслуживание входят следующие виды работ:

* общая тестовая проверка работоспособности ПЭВМ и основных блоков (память, процессор, видеоконтроллер, НМД и НГМД);
* внешний осмотр ПЭВМ и периферийного оборудования с целью выявления видимых неисправностей и условий эксплуатации (отсутствие посторонних шумов, перегрева, проверка вентиляционных отверстий и т.д.);
* протирка, продувка блоков и узлов ПЭВМ, удаление пыли и грязи;
* чистка контактов разъемов спиртом;
* проверка контактных соединений, разъемов, силовых и сигнальных кабелей, проверка креплений плат, панелей, щитков, надежности заземления и т.д.);
* визуальная оценка качества изображения монитора ПЭВМ, регулировка уровней яркости, контрастности и фокусировки;
* чистка головок НГМД;
* проверка работоспособности отдельных устройств ПЭВМ (клавиатура, НГМД, мышь);
* проверка качества печати принтера, чистка, смазка направляющих печатающего механизма, замена красящей ленты, тонера.
* проверка работоспособности отремонтированных ранее блоков, и устранение дефектов, выявленных в предыдущий период эксплуатации, но не потребовавших немедленного ремонта.
* производство сложного ремонта ПЭВМ на базе Исполнителя.

К числу ремонтных (технических) работ относятся:

* разборка ПЭВМ или другого оборудования с последующей заменой плат и съемных блоков;
* замена вышедших из строя радиокомпонентов электронных схем (микросхемы, транзисторы, диоды, резисторы, конденсаторы, дроссели, элементы индикации и т.д.);
* пропайка неконтактов печатного монтажа до получения надежного соединения;
* точная регулировка и настройка параметров электронных схем с применением приборов;
* тестовый прогон плат и блоков на стенде или на работающей ПЭВМ;
* замена, юстировка головок НГМД для достижения совместимости дисководов;

2.2. Осуществление контроля за соблюдением инструкций по эксплуатации;

2.3. Обеспечение Заказчика расходными материалами для печатающих устройств;

2.4. Разработка планов и графиков работы, технического обслуживания и ремонта устройств ПЭВМ и согласование их с Заказчиком;

2.5. Составление заявки на оборудование и запасные части, техническую документацию;

2.6. Внедрение новых методов организации ремонта и обслуживания с применением современной диагностической аппаратуры и проверочных стендов;

2.7. Изучение возможности подключения дополнительных внешних устройств к ПЭВМ с целью расширения технических возможностей.

**3. ПОРЯДОК ВЗАИМООТНОШЕНИЯ СТОРОН.**

3.1. Для оперативного решения возникающих вопросов и связи с отделом ремонта в каждом подразделение назначается ответственный за эксплуатацию средств ВТ.

3.2. Представитель отдела ремонта проверяет работу вышеуказанного оборудования и производит регламентные работы по плану-графику с периодичностью и в сроки, согласованные сторонами. Продолжительность регламентных работ (текущих, недельных, месячных, полугодовых) зависит от технического состояния оборудования и может уточняться в процессе эксплуатации.

3.3. Все виды работ, проводимых Исполнителем, в обязательном порядке фиксируются в журнале учета с указанием объема выполненных работ, сроков, возможных замен и росписью ответственного представителя Заказчика.

3.4. В случае возникновения неисправности или неполадок в работе ПЭВМ ответственный за эксплуатацию вычислительной техники представитель Заказчика подает в отдел ремонта заявку по телефону на ремонт с краткой характеристикой неисправности. Исполнитель обязан прислать специалистов по ремонту ПЭВМ не позже следующих суток после получения заявки и дать заключение о состоянии техники.

3.5. Простейшие неисправности устраняются на месте Заказчика. Если неисправность оборудования не удается устранить оперативно, то ПЭВМ подлежит транспортировке в стационарную мастерскую отдела ремонта, о чем Заказчик ставится в известность и составляется сохранная расписка.

3.6. Сроки окончания работ по ремонту и наладке оборудования согласуются с Заказчиком с учетом реального объема работ и загруженности Исполнителя.

3.7. В случае, если по каким-либо причинам ремонт ПЭВМ не может быть произведен силами Исполнителя, для устранения неисправности подыскивается сторонняя организация, с которой заключается соответствующий договор на проведение ремонта.

3.8. По завершении ремонтных и наладочных работ Исполнитель предъявляет Заказчику его оборудование с выполнением тестовой проверки. Заказчик принимает отремонтированную технику, о чем производится соответствующая запись в журнале учета работ. В случае мотивированных претензий Заказчика к качеству предъявленных работ Исполнитель устраняет недоработки вне очереди.

**4. ВЗАИМНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СТОРОН.**

4.1. Исполнитель обязан информировать Заказчика пользователя ПЭВМ об условиях нормальной работы средств ВТ и рекомендует обеспечить эти условия:

* стабильное энергоснабжение;
* наличие заземления
* постоянство температуры, влажности, кондиционирование воздуха;
* отсутствие шумов и вибраций;
* отсутствие электромагнитных излучений и радиопомех;
* поддержка чистоты в помещении и на рабочих местах;
* отсутствие пыли и загрязнении воздуха (дым и др. примеси);

Эксплуатация ПЭВМ в недопустимых условиях, отсутствие надлежащего присмотра за оборудованием и возникновение вследствие этого частых неисправностей дает право Исполнителю снять с обслуживания ПЭВМ Заказчика.

Исполнитель несет материальную ответственность за сохранность и комплектацию принятого к ремонту в мастерской оборудования Заказчика.

**5. ВОПРОСЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ.**

5.1. Отдел ремонта ПЭВМ является структурным подразделением ООО «САНА», оплата работ п 2. по техническому обслуживанию ПЭВМ и связанных с ними расходов, оплата вышедших из строя и замененных радиокомпонентов, плат, блоков, узлов (НГМД, НГМЛ, БП, мониторов и вентиляторов) и прочих покупных изделий в результате выполненного ремонта производится из средств ООО «САНА», с учетом реальных цен и расходов Исполнителя.

**6. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ.**

6.1. Транспортировка ПЭВМ с территории Заказчика к месту стационарной мастерской Исполнителя и обратно производится по договоренности сторон.

6.2. Для контроля качества ремонтных работ и учета произведенных замен устройств не реже 1 раза в полугодие назначается экспертная комиссия из числа специалистов в области эксплуатации ПЭВМ.

Директор ООО «САНА» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В.В. Иванов

Начальник отдела ремонта ПЭВМ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ С. П. Семенов

Приложение 2.

**«УТВЕРЖДАЮ»**

**Директор ООО « САНА »**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В. В. Иванов**

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СЕКРЕТАРЯ-РЕФЕРЕНТА.**

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Секретарь–референт относится к категории специалистов, принимаемых и увольняемых директором организации.

1.2. Основной задачей секретаря–референта является организация и совершенствование документационного обеспечения управленческой деятельности организации.

1.3. Секретарь–референт непосредственно подчиняется директору организации.

1.4. В своей деятельности секретарь–референт руководствуется:

– законодательными актами государства Украины;

– Уставом организации;

– Положением о службе документационного обеспечения;

– Положением о персонале организации;

– приказами (указаниями) руководства организации;

– нормативно–методическими материалами в области документационного обеспечения управления;

– настоящей должностной инструкцией.

1.5. На должность секретаря–референта назначается лицо с высшим образованием или со средним специальным образованием и стажем работы по специальности в коммерческих структурах не менее одного года.

1.6 Секретарь–референт должен владеть вопросами:

– перспектив развития организации, ее финансово–хозяйственной деятельности, основных технологических процессов;

– организации работы с документами в фирме, составления установленной отчетности и документации;

– культуры труда и служебной этики;

– применение средств вычислительной и организационной техники;

– охраны труда и техники безопасности.

1.7. На время отсутствия секретаря–референта (нахождение в отпуске, командировке, в случае болезни или по другим причинам) установленные Должностной инструкцией обязанности возлагаются на офис-менеджера в соответствии с распределением обязанностей между сотрудниками организации.

**2. ФУНКЦИИ**

2.1. Руководство секретариатом

2.2. Информационно–справочное обслуживание по документам организации.

2.3. Обеспечение документирования совещательных органов организации.

2.4. Оперативное обслуживание руководства организации.

2.5. Ведение делопроизводства и его совершенствование.

**3. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ**

Секретарь–референт должен:

3.1. Определять порядок работы с документами в фирме, разрабатывать сводную номенклатуру дел.

3.2. Организовывать по поручению руководства организации подготовку проектов документов, обеспечивать их оформление и выпуск.

3.3. Организовывать и обеспечивать документационное и организационно–техническое обслуживание работы совещательных органов организации.

3.4. Обеспечивать прием, регистрацию, учет, поиск и хранение документов организации.

3.5. Контролировать выполнение заданий руководства организации по документам, обеспечивающим основную деятельность организации.

3.6. Обеспечивать единый порядок отбора, учета, сохранности, обработки и использования документов, образующихся в деятельности организации для передачи дел на хранение.

3.7. Совершенствовать формы и методы работы с документами в фирме, ее функциональных службах на основе применения организационной и вычислительной техники.

3.8. Организовывать обучение работников организации по вопросам совершенствования документационного обеспечения ее основной деятельности.

3.9. Контролировать качество подготовки, правильность составления, согласования и утверждения документов, представляемых на подпись руководству организации.

3.10. Вести прием посетителей.

**4. ПРАВА**

Секретарь–референт имеет право:

4.1. Требовать выполнения установленных правил работы с документами в функциональных службах организации.

4.2. Привлекать специалистов функциональных служб к подготовке проектов документов по поручениям руководства организации.

4.3. Давать рекомендации по сокращению промежуточной документации и оптимизации работы с документами в фирме.

4.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.5. Возвращать исполнителям документы и требовать их соответствующей доработки в случае некачественного их исполнения.

4.6. Давать рекомендации функциональным службам по вопросам внедрения новых информационных технологий.

4.7. Разрабатывать и подписывать Положение о секретариате и должностные инструкции секретариата.

4.8. Запрашивать от функциональных служб необходимые материалы, а также объяснения о причинах задержки выполнения отдельных заданий и поручений руководства организации.

4.9 Требовать от руководства организации создания необходимых условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов организации.

**5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

На секретаря–референта возлагается ответственность за:

5.1. Не обеспечение установленного порядка работы с документами в фирме.

5.2. Невыполнение указаний и поручений руководства организации, плана работ и несоблюдение условий труда работников находящихся в его подчинении.

5.3. Нечеткое и несвоевременное выполнение должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией.

5.4. Несоблюдение трудовой и производственной дисциплины.

**6. СЛУЖЕБНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ**

Секретарь–референт в процессе своей работы взаимодействует с:

6.1. Руководителями функциональных служб организации — по вопросам работы с документами, контроля и проверки исполнения документов, работы совещательных органов, подготовки и представления необходимых руководству организации материалов.

б.2. Службой кадров — по вопросам расстановки кадров, повышения квалификации сотрудников в области работы с документами.

б.3. Службами хозяйственного и технического обслуживания организации — по вопросам обеспечения средствами организационной и вычислительной техник, бланками, бумагой, канцелярскими принадлежностями.

6.4. С другими коммерческими и государственными структурами по вопросам согласования и утверждения документов, совместного выполнения работ, архивного хранения и использования документов.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала предприятий и фирм всех форм собственности.

Кадровый менеджмент становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения и максимальное использование "человеческих ресурсов" позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе.

Центры управления персоналом необходимы на каждом более или менее крупном предприятии, а роль руководителя этой службы возрастает. Он становится одним из основных руководителей современного предприятия или фирмы.

Кадровое планирование как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства все в большей степени нуждается в планировании его кадрового обеспечения.

Эффективному использованию "человеческих ресурсов" предшествуют отбор и подбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе центров управления персоналом. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы, связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнением сотрудника.

В условиях рыночной экономики все большую значимость приобретает проблема выхода из кризиса трудовой активности работников многих предприятий страны. Разработка и совершенствование стимулов и мотивов к труду выходят за рамки научных и познавательных проблем и все больше ставятся в практическую плоскость как средство в борьбе с конкурентами и выживания в условиях рынка.

Специалисты по управлению "человеческими ресурсами" должны иметь комплексную систему знаний в области социологии, психологии и права. Только в этих условиях кадровик из простого статиста может перейти в разряд управленца в подлинном смысле этого слова.