**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc253792383)

[1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ 5](#_Toc253792384)

[1.1. Понятие и сущность управления персоналом. Эволюция подходов к управлению персоналом в организации 5](#_Toc253792385)

[1.2. Эволюция подходов к управлению персоналом 9](#_Toc253792386)

[1.3. Система и методы управления персоналом 12](#_Toc253792387)

[2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «ЯЗДА» 20](#_Toc253792388)

[2.1. Технико-экономическая характеристика предприятия 20](#_Toc253792389)

[2.2. Система управления персоналом предприятия и направления ее совершенствования 26](#_Toc253792390)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 34](#_Toc253792391)

[ЛИТЕРАТУРА 36](#_Toc253792392)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 38](#_Toc253792393)

**ВВЕДЕНИЕ**

Становление рынка уже сегодня поставило ряд новых задач, решение которых невозможно на базе старых представлений, подходов и методов. Особую остроту в этом плане приобрели сегодня вопросы перестройки кадровой работы. Во всех сферах экономики проблемы интен­сификации производства, повышения его эффективности, лучшего использования дорогостоящих и дефицитных кадро­вых ресурсов вышли на первый план, начали приобретать ключевое значение для выживания и приспособления предприятий к новой для них экономической ситуации.

Использование возможностей НТП и повышение эффек­тивности производства в настоящее время более чем когда-либо ранее, оказались в зависимости от степени участия в этих процессах всех работников производства: от рабочего до ди­ректора.

Без управления людьми не может существовать ни одна организация. Без квалифицированных кадров организация не сможет достичь своих целей. Неоспорим тот факт, что доходы любой фирмы в первую очередь зависят от того, насколько профессионально работают в ней специалисты.

Современная социально-экономическая и политическая ситуация в России заставляет многих руководителей пересмотреть свои приоритеты в управлении трудовыми ресурсами, позволит руководству осознать необходимость использования научного подхода к управлению и разработать четкую кадровую политику, которая будет способствовать повышению эффективности организации в целом.

Новая роль человека в организации и быстрые изменения в экономике, организационной культуре и технологии по-новому поставили такие задачи, как тщательный отбор, подготовка, оплата и правильное использование персонала. Решение этих задач в рамках традиционной работы с персоналом оказалось уже невозможным. Потребовалось включение этой работы на правах равноправного компонента в процесс стратегического менеджмента.

Таким образом, эффективная работа персонала яв­ляется необходимым условием успешной деятельности любого предприятия. Поэтому управление персоналом — задача ответственная и одновре­менно творческая. Создание научно обоснованной системы управления персоналом предполагает решение одной из важнейших проблем функционирования предприятием. В связи с вышеизложенным данная тема является особо актуальной.

Проблемы управления персоналом нашли широкое отражение в работах многих авторов. Концепции и подходы к изучению управления персоналом рассматривались в работах Авдеева В.В., Комисаровой Т.А., Маслова Е.В., Пугачева В.П., Самыгина С.И., Столяренко А.Д.,Цветаева В.М. и др. В работах отечественных авторов Веснина О. Р., Комисаровой Т.А., Слуцкого Г.В., Дятлова В. А., Егоршина А. П., Уткина Э.А., Кибанова А. Я., Одегова Ю. Г., Федоровой Н.В., Минченковой О.Ю., Слезингера Г. Э., Травина В. В. и др. рассмотрен широкий круг вопросов, связанных с различными направлениями повышения эффективности деятельности предприятий на основе решения проблем управления персоналом.

Объектом исследования является система управления персоналом предприятия. Предметом исследования является управление персоналом на предприятии ОАО «ЯЗДА»

Целью работы является исследование системы управления персонала.

В соответствии с поставленной целью в работе необходимо решить следующие задачи:

* охарактеризовать сущность управления персоналом;
* охарактеризовать методы управления персоналом;
* изучить систему управления персоналом;
* исследовать персонал как объект управления в организации;
* провести анализ системы управления персоналом на предприятии ОАО «ЯЗДА»

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**1.1. Понятие и сущность управления персоналом. Эволюция подходов к управлению персоналом в организации**

«Персонал» (от латинского personalis —личный) - это «весь личный состав работающих, постоянные и временные специалисты и обслуживающие их деятельность рабочие и служащие», «совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация»[[1]](#footnote-1), «совокупность сотрудников организации, ра­ботающих по найму при наличии трудовых отношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом).

Качественными характеристиками персонала являются наличие конкретных знаний и профессиональ­ных навыков в определенной сфере деятельности; определенные профес­сиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности[[2]](#footnote-2).

Персонал различают по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие); по профессиям, специальностям и квалификацион­ным признакам.

Персонал составляет основу любой организации и является важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями, и в этом качестве персонал нуждается в управлении.

В последнее время в отечественной литературе сделано несколько попыток сформулировать категорию «управление персоналом».

И.П. Герчикова пишет, что «управление персоналом - это самостоя­тельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью кото­рых является повышение производственной, творческой отдачи и активно­сти персонала; ориентация на сокращение численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персона­ла; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалифика­ции персонала»[[3]](#footnote-3).

А.Я. Кибанов определяет управление персоналом как «целенаправ­ленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включаю­щая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом»[[4]](#footnote-4).

Немецкие исследователи считают, что управление персоналом - сфера деятельности, характерная для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном ис­пользовании персонала[[5]](#footnote-5).

Управление персоналом как вид деятельности имеет две группы це­лей - организационные и личные.

Организационные цели явно доминируют в управлении персоналом. Персонал, наряду с другими ресурсами, работает на выполнение миссии и достижение цели организации. Есть попытки совместить организационные и личные цели в управ­лении персоналом: «Эффективность управления персоналом - это дости­жение организационных (применительно к коммерческим организациям - прибыльности и стабильности предприятия и его адаптируемости к буду­щим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал) и ин­дивидуальных (удовлетворенности трудом и пребыванием на предпри­ятии) целей»[[6]](#footnote-6).

В зарубежной литературе для характеристики целей управления ис­пользуют понятия «экономическая эффективность» и «социальная эффективность».

Под экономической эффективностью понимают достижение с минимальными затратами на персонал целей организации - экономиче­ских результатов, стабильности высокой гибкости и адаптивности к непре­рывно меняющейся внешней среде. Под социальной эффективностью понимают удовлетворение интере­сов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возмож­ность личной самореализации, удовлетворенность общением с товарищами и т.д.). Желательно, чтобы экономическая и социальная эффективность до­полняли друг друга.

Субъектами управления персоналом являются должностные лица, непосредственно занятые этим видом деятельности, а именно: руководите­ли всех уровней, службы персонала, органы трудовых коллективов обще­ственных организаций, действующих на предприятии.

Управлением персоналом организации – это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, методов и форм работы с ним.[[7]](#footnote-7)

Деятельность по управлению персо­налом состоит из двух главных облас­тей, или сфер, — руководства персона­лом и работы с кадрами (персоналом). Как же соотносятся эти и некоторые другие, близко связанные с ними категории, характеризующие управление персоналом?

В самом общем смысле руководство персоналом — это деятель­ность по непосредственному повседневному управлению сотруд­никами. Понятие «руководство» тесно связано с рядом других род­ственных категорий, прежде всего с понятием «управление», не­редко их употребляют как синонимы. Однако «управление» отражает регулирование системы в соответствии с определенными целями и является более широким по содержанию: оно включает не толь­ко руководство людьми, но и управление финансовыми, матери­ально-техническими и другими ресурсами, а также техникой, ма­шинами.

С категорией «руководство» близко связано понятие «менедж­мент». Однако эти понятия совпадают не полностью. «Менедж­мент» — категория микроэкономики, означающая управление предприятием в условиях рынка. Соответственно «менеджер» — ру­ководитель рыночного предприятия. Применительно же к госу­дарственной службе обычно используют такие слова, как «руково­дитель», «администратор», «чиновник», но не «менеджер».

С одной стороны, «руководство» шире «менеджмента», так как охватывает и нерыночные, государственные формы управления, с другой — уже, поскольку «менеджмент» — это управление не только кадрами, но и другими ресурсами: денежными, материально-тех­ническими и т.д. И с этой точка зрения руководство, как отмечает Рихтер Манфред, выполняет в менеджменте лишь опреде­ленные функции, в частности следующие: постановка целей (изуче­ние проблемы и выработка идеального результата ее решения), планирование (определение альтернатив, их оценка, выбор опти­мальных путей их реализации, принятие решений), реализация (формирование необходимой для достижения целей организации, а также мобилизация, включение людей в их осуществление) и конт­роль (сравнение достигнутых результатов с поставленными целями, определение отклонений, корректировок и мер воздействия).[[8]](#footnote-8)

Применительно к рыночным коммерческим организациям ра­боту с кадрами можно характеризовать и как менеджмент персона­ла, трактуя это понятие в узком смысле, т. е. как всю разнообразную деятельность служб персонала (отделов кадров). В широком значении менеджмент персонала тождествен управлению кадрами коммер­ческой организации и содержит, по меньшей мере, такие разделы (поля), как анализ состава персонала; определение потребности в персонале; изменение персонала, включая обеспечение персона­лом, его развитие и освобождение; менеджмент использования персонала; руководство персоналом; менеджмент расходов на пер­сонал; информационный менеджмент персонала.

**1.2. Эволюция подходов к управлению персоналом**

Суть управления персоналом легче понять, проследив эволюцию взглядов на персонал, на принципы, функции и методы работы с ним.

Любое социальное управление неразрывно связано с управлением людьми, поэтому управление персоналом неразрывно связано с историей управления. Однако до начала XX века управление персоналом происхо­дило не на основе науки, а на основе опыта, традиций, здравого смысла. С начала XX века управление персоналом стало выделяться в специфиче­скую функцию социального управления, однако вплоть до середины XX века деятельность кадровых служб предприятий и организаций имела вспомогательный характер. Работа с персоналом означала организацию найма и достижение договоренности с работником о заработной плате. Это объяснялось индустриальным характером труда, требующим его жесткого разделения, узкой специализации работников, функциональной поляриза­ции исполнителей и управляющих, довольно ограниченным уровнем обра­зования и культурного развития работника.

Только с 60-х годов XX века стали появляться идеи о развитии сис­тем по работе с персоналом. Теория и практика управления персоналом формировалась по мере развития производительных сил и социально-общественных отношений в передовых странах мира (прежде всего, в США, Великобритании, Германии и Франции).

В теории и практике управления человеческой стороной организаций можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению[[9]](#footnote-9).

Экономический подход детерминировал взгляд на человека, его ме­сто в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора ор­ганизации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению, к которому возможно использование человеческих ресурсов.

Органический подход к управлению породил две основные метафо­ры. Первая - организация как личность, где каждый человек - самостоя­тельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, пред­ставлениями о правилах поведения. По отношению, к какому активному субъекту - партнеру организации в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого на­до хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориен­тацию человека. Вторая метафора - мозг - сложный организм, включаю­щий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми ли­ниями - коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отно­шению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ре­сурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося по­тенциала в процессе достижения поставленных целей.

В рамках гуманистического подхода была предложена метафора ор­ганизации как культуры, а человека - как развивающегося в рамках опре­деленной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управ­ления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода - управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

Говоря о современном этапе эволюции управления персоналом, всё чаще говорят о переходе от управления кадрами к управлению человече­скими ресурсами.

Для управления человеческими ресурсами характерно рассмотрение персонала как одного из важнейших ресурсов организации, необходимого для достижения ее целей. Сотрудники - важнейший ресурс организации, который необходимо сохранять, развивать и использовать в конкурентной борьбе. От персонала зависит эффективное использование всех других ре­сурсов.

Интегрирование управления персоналом в общую стратегию органи­зации - важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами.

Современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами, кроме обозначенных выше, таковы:

- переход от фрагментарной служебной кадровой деятельности к интеграции функций руководства и кадровых функций;

- профессионализация функции управления человеческими ресур­сами;

- интернационализация функции управления человеческими ресур­сами;

- возрастание в управлении человеческими ресурсами удельного веса функции углубления социального партнерства и регулирования тру­довых отношений;

- переход от повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов.

Что касается России, то на протяжении десятилетий в нашей стране господствовал технократический подход к управлению. Во главу угла ста­вились планы, бюджеты, структуры и т.п.

Идеологизированная кадровая политика была прерогативой государ­ственных и партийных органов. Монополизм в сфере труда приводил к сужению трудовой мотивации и низкой производительности.

В настоящее время, с переходом к рынку, положение меняется. Практика показывает, что человеческие возможности являются опреде­ляющими в достижении любых целей. Главный потенциал любого пред­приятия - это персонал. Управление людьми имеет важнейшее значение для всех без исключения организаций.

В наше время каждая организация нуждается в подразделении, кото­рое занимается управлением персоналом. Название и структура этого под­разделения могут быть различны (служба по управлению персоналом, от­дел по человеческим ресурсам, отдел по работе с кадрами и т.п.). Совре­менным кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на сотрудников и хранить кадровую информацию- Это подразделение должно осуществлять руководство персоналом сообразно целям деятельности организации, должно постоянно совершенствоваться, обновляться в соответствии с изменениями целей организации.

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

Таким образом, управление персоналом - целая система знаний, связанных с целенаправленным организованным воздействием на людей, занятых трудом, (персоналом) с целью обеспечения эффективного функционирования организации (предприятия, учреждения) и удовлетворения потребности работника, а так же интересов трудового коллектива.

Персонал как объект управления имеет собственные свойства (организационно-структурные, психологические и др.), требующие умелого учета в практической работе. Управление персоналом (УП) направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся становятся отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

**1.3. Система и методы управления персоналом**

Система управления персоналом – это совокупность элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации.

Система управления персоналом представлена на рисунке 1.[[10]](#footnote-10)



Рис. 1. Состав функциональных подсистем управления кадрами организации

В Приложении 1 представлены основные элементы системы управления персоналом и сравнительная характеристика различных подходов к управлению персоналом.[[11]](#footnote-11)

Из таблицы видим, что в современном управлении произошло смещение акцента с административно-регламентирующих методов, ориентированных главным образом на достижение целей организации, на более гибкие, развивающиеся методы, ориентированные на человека в организации и удовлетворение его высших потребностей.

Такая смена ориентиров в управлении персоналом имела длительную предшествующую эволюцию общего менеджмента организации. Одна из первых концепций управления персоналом базируется на постулатах «школы научного управления», в которых один из главных принципов - минимизация вложений в наёмную силу. В 70-х годах появилась концепция «человеческих ресурсов управления», возникшая в результате синтеза школ «человеческих отношений» и «поведенческих наук», что позволило признать экономическую целесообразность капиталовложений в рабочую силу. При таком подходе прослеживается прямая зависимость величины дохода от индивидуальной производительности работника, его творческого подхода и самореализации.

По своему содержанию организационная и социально-экономическая основа системы управления персоналом включает в себя:

* установление четкого порядка и регламента определения целей и постоянное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед подразделением в целом, а также перед каждым функциональным органом управления и структурным звеном;
* формирование и постоянное совершенствование организационной структуры управления, связанное с уточнением количества подразделений и функциональных органов управления, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профессиограмм для каждого должностного лица, включая должностные инструкции и модели должностей;
* непрерывное улучшение условий, определяющих уровень организации труда работников (повышение степени ответственности, обогащение труда, совершенствование организации труда и обслуживания рабочих мест и др.);
* постоянное совершенствование экономической деятельности подразделения, создание наиболее благоприятных условий для оптимального сочетания коллективных, индивидуальных интересов с интересами организации, путём постоянного обновления систем и норм стимулирования;
* прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям, и пути обеспечения ими государственной службы.

Каждое из перечисленных направлений входит в функциональные обязанности конкретных органов управления, но координирует и направляет их работу служба по управлению персоналом.

Глобальная цель управления персоналом состоит в формиро­вании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кад­рового потенциала организации. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свои трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению общей цели, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении.

Система целей служит базой для определения состава функций управления. Для формирования функций необходимо выявление их объектов и носителей. Носителями функций управления выступают: руководство органа, заместители руководителей, руководитель службы управления персоналом или заместитель директора по кадрам, специализированные подразделения по управлению персоналом и специалисты по управлению персоналом (они также одновременно являются и носителями и объектами). Объектом управления являются персонал организации.

Управление трудовыми ресурсами предприятия – это сложный и трудоемкий процесс, который включает в себя следующие процессы:[[12]](#footnote-12)

1. Планирование ресурсов – разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах;

2. Набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

3. Отбор – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших для резерва, созданного в ходе набора;

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих;

5. Профориентация и адаптация – введение нанятых работников в организацию;

6. Обучение – разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы;

7. Оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности;

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников по служебной лестнице;

9. Подготовка руководящих кадров – управление продвижением по службе, разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Общей и главной задачей управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Качественные характеристики:

* способности (уровень образования, объём знаний, профессиональные навыки, опыт работы);
* мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление достичь чего- либо);
* личные качества, влияющие на выполнение профессиональной роли.

Методы управления - это совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе (рисунок 2).[[13]](#footnote-13)

Методы управления персоналом подразделяются на три группы:

* организационно-распорядительные, основанные на прямых директивных указаниях;
* экономические, обусловленные экономическим стимулами;
* социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Возможны три формы проявления организационно-распорядительных методов:

* обязательное предписание (приказы, запрет);
* согласительные (консультация, разрешение компромисса);
* рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, пожелание).

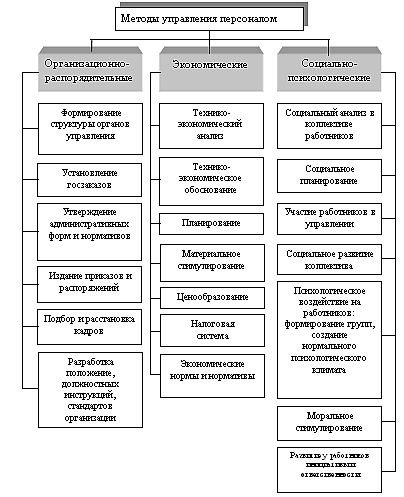


Рис. 2. Система методов управления персоналом

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется путём организационного регламентирования, нормирования, инструктирования.

Распорядительное воздействие на коллектив или личность предполагает подчинение, которое бывает трёх типов:

* вынужденное или внешне навязанное (сопровождается чувством зависимости и принимается как нажим сверху);
* пассивное (удовлетворение, вызванное освобождением от принятия самостоятельных решений);
* осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

Прямые воздействия могут усилить пассивность персонала и или привести к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задач и создания стимулирующих условий.

Экономические методы выступают в следующих формах: планирование, анализ, предоставление экономической самостоятельности. Это вызывает материальную заинтересованность работников результатами своего труда.

Социально-психологические методы - совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Для наибольшей эффективности воздействия необходимо знать психологические особенности исполнителей, социально - психологические характеристики коллективов; использовать приёмы, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет, убеждение, соревнование, ритуалы, культура и прочее). Приёмы и способы социально - психологического воздействия определяются компетентностью и способностью руководителя.

Все методы взимосвязаны между собой.

Таким образом, концепция управления персоналом является концентрированным выражением методологии мене­джмента в той ее существенной части, которая составляет содер­жание социально-экономической стороны управления организа­цией и имеет непосредственное отношение к человеку.

Методологической основой построения системы управления персоналом должен стать системный подход к внутрифирменному использованию человеческого фактора. Он подразумевает, что подсистема управления персоналом тесно взаимодействует с другими подсистемами – финансовой, инновационной, инвестиционной, стратегического планирования, производственной, сбытовой.

**2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «ЯЗДА»**

**2.1. Технико-экономическая характеристика предприятия**

ОАО «ЯЗДА» относится к автомобильной промышленности, являющейся одной из ключевых отраслей экономики России, в частности, к дизелестроению. Компания обеспечивает топливной аппаратурой всех крупных производителей дизельных двигателей в России и в СНГ - Автодизель, КамАЗ, Алтайдизель, Минский моторный завод. Дивизион является одним из основных поставщиков АВТОВАЗ и Заволжского моторного завода (основного поставщика ГАЗ) по прецизионным гидрокомпонентам и клапанным пружинам.

ОАО «ЯЗДА» имеет следующие доли производства для отдельных производителей в отрасли в 2008 году:

* КамАЗ – 72,4 %;
* Автодизель – 100 %;
* ММЗ –38,1 %;
* Алтайдизель – 22,2 %.

ОАО ЯЗДА размещено на 2-х обособленных промышленных площадках, расположенных в Заволжском районе г. Ярославля.

Площадь территории предприятия в ограде:

- Площадка “А” – 614 000 м2;

- Площадка “Б” ‑ 73 000 м2.

Построены в соответствии с утвержденными проектами все объекты производственного и вспомогательного назначения, энерговодоснабжения за исключением заготовительно-складского корпуса, корпуса переработки отходов, дорожной лаборатории, инженерного и бытового корпуса 2А. Общая развернутая площадь всех зданий – 961,1 тыс. м2.

ОАО "Ярославский завод топливной аппаратуры" входит в дивизион "Топливоподающие системы" группы «ГАЗ». Решение об объединении Ярославского завода дизельной аппаратуры (ОАО «ЯЗДА») и Ярославского завода топливной аппаратуры (ОАО «ЯЗТА») в одну компанию «Топливоподающие системы» сегодня подтверждает свою правильность. До сих пор предприятия конкурировали друг с другом, боролись за рынки сбыта и потребителей. Естественно, что при таком положении дел оба завода не могли в полной мере реализовать свои технологические, конструкторские и производственные возможности. Нынешняя стратегия заводов в создании развитого бизнеса, способного успешно конкурировать не только с российскими, но и европейскими компаниями.

ОАО "ЯЗДА", ОАО "ЯЗТА" в составе "Группы ГАЗ" является одной из самых быстроразвивающихся и перспективных промышленных предприятий региона.

Стратегия ОАО "ЯЗДА", ОАО "ЯЗТА" состоит в консолидации усилий для получения хорошо развитого бизнеса, способного конкурировать не только на российском, но и европейском пространстве, поскольку технологическая, конструкторская и производственная база ярославских заводов значительно выше и современней потенциалов конкурентов в России и странах СНГ.

Основная хозяйственная деятельность:

* производство и сбыт продукции машиностроения, преимущественно топливоподающих систем для двигателей;
* производство инструмента, оснастки, оборудования, товаров народного потребления;
* проектные, технологические, конструкторские и другие инженерные разработки в различных областях промышленности, преимущественно в автомобилестроении в сфере топливоподающих систем автомобильных и тракторных двигателей;
* сервисное обслуживание топливной аппаратуры;
* организация новых видов производств, техническое перевооружение действующих производств;
* осуществление строительно-монтажных работ;
* инвестиционная, коммерческая и посредническая деятельность;
* внешнеэкономическая деятельность;
* организация маркетинговой и консалтинговой деятельности в области автомобилестроения.

Основные виды продукции (работ, услуг):

* производство топливной аппаратуры на комплектацию двигателей;
* производство запасных частей для РЭН;
* производство теплоэнергии на сторону.

Характеристика продукции: топливные насосы высокого давления для дизельных двигателей; прецизионные изделия для топливной аппаратуры (распылители, форсунки, плунжерные пары, клапанные пары); режущий инструмент (сверла, микросверла, метчики, цанги); пружины растяжения, сжатия, кручения; резьбовые вставки, кольца пружинные. Ремонт топливной аппаратуры.

В ушедшем году три вида ярославской топливной аппаратуры с электронным регулятором получили сертификат соответствия экологическим нормам Euro-3. Это позволяет применять двигатели с нормами Euro-3 не только на крупнотоннажных грузовиках, но и на спецавтомобилях с высокой мощностью двигателя для различных отраслей промышленности. В частности, двигатели с подобной мощностью востребованы и на железнодорожном транспорте.

В наступившем году перед заводами Дивизиона также стоит задача разработки специальных топливоподающих систем для устанавливаемого на тракторах двигателя двухуровневой мощности.

В настоящее время в сфере производства топливоподающих систем для автомобильных дизельных двигателей и запасных частей к ним ОАО «ЯЗДА» является абсолютным монополистом в России.

Технический уровень топливоподающих систем, производимых ОАО «ЯЗДА» обеспечивает выполнение норм EURO-1, EURO-2 Комитета по внутреннему транспорту Европейской экологической комиссии ООН.

Таблица 1

Виды деятельности Общества в 2007-2008 гг., % %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Выпускаемая продукция** | **2007 год** | **2008 год** |
| Топливоподающие системы | 62 | 64 |
| Запасные части для топливоподающих систем | 10 | 21 |
| Прецизионные гидравлические компоненты (гидроопора и гидронатяжитель) | 0 | 4 |
| Клапанные пружины для «АвтоВАЗ» и «ЗМЗ» | 0 | 1 |
| Тепловая энергия для сторонних потребителей | 6 | 5 |
| Прочее (экспериментальная продукция, ТНП, соц. сфера, прочее) | 22 | 5 |
| И Т О Г О | 100 % | 100 % |

Производственно-хозяйственная деятельность ОАО «ЯЗДА» в 2008 году осуществлялась в соответствии с утвержденным бизнес-планом и текущими заявками потребителей топливной аппаратуры.

Объем реализации ОАО «ЯЗДА» в 2008 году вырос по отношению к 2007 г. на 35% и составил 130 687 шт. ТА. Данное увеличение привело к росту валовой прибыли на 120%

Итоги работы Ярославского завода дизельной аппаратуры за 2008 год характеризуются следующими показателями:

Объем товарной продукции в сопоставимых ценах составил 2 464 221 тыс. руб. или 161,3 % к уровню 2007 года (в сопоставимых ценах).

Динамика объемов выпуска топливной аппаратуры в натуральном выражении по кварталам характеризуется следующими показателями:

* I квартал - 20,8 %;
* II квартал – 25,3 %;
* III квартал – 27,7 %;
* IV квартал – 26,2 %.

Реализовано товарной продукции на сумму 2 679 906 тыс. руб.

При росте объема производства за 2008 год на 61,3 %, в сравнении с 2004 годом, выработка на 1-го работающего ППП увеличилась на 34,8 % и составила 516,8 тыс. руб.; среднемесячная заработная плата на 1-го работающего ППП увеличилась на 20,3 % и составила 9034,8 руб.

Таблица 2

Итоги работы Общества за 2007-2008 гг. (в сопоставимых ценах)

| № п/п | Наименование | Ед. изм. | 2007 год | 2008 год | % |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Топливная аппаратура | компл. | 96870 | 130687 | 134,9 |
| Тыс. руб. | 1086956 | 1673908 | 154,0 |
| 2. | Запасные части | Тыс. руб. | 158649 | 507190 | 319,7 |
| 3. | Пружины | Тыс. руб. | 2073 | 35165 | в17,0 раз |
| 4. | Гидронатяжитель | Тыс. руб. | - | 32964 | - |
| 5. | Гидроопора | Тыс. руб. | - | 78320 | - |
| 6. | Инструмент на сторону | Тыс. руб. | 437 | 146 | 33,4 |
| 7. | Тепло на сторону | Тыс. руб. | 125527 | 124711 | 99,3 |
| 8. | Прочая продукция всего | Тыс. руб. | 154123 | 11817 | 7,7 |
|  | в т.ч. продукция и услуги по кооперации | Тыс. руб. | 137562 | 3055 | 2,2 |
| 9. | Всего товарная продукция | Тыс. руб. | 1 527 765 | 2 464 221 | 161,3 |
| 10. | Продукция соответствующая профилю завода (ТА, з/ч, гидронатяжитель, пружины, гидроопора, продукция НИОКР.) | Тыс. руб. | 1327406 | 2339034 | 176,2 |
| 11. | Уровень специализации | % | 86,9 | 94,9 | - |

Фактическая себестоимость товарной продукции за 2008 год составила 2 176 586  т.р. Затраты на 1 рубль товарной продукции в действующих ценах составили 88,33 коп.

По сравнению с 2007 годом затраты снизились на 7,7 % (2004 г. = 93,26 коп.).

Рентабельность по валовой прибыли за 2008 г. составила 14,2%. , что выше чем в 2007 году ( 5,5 %.) .

По результатам работы ОАО «ЯЗДА» в 2008 г. рост фактического фонда заработной платы составил, по сравнению с 2004 г., 44%.

При росте объемов производства в 2008 г. на 61.3 % по сравнению с 2007 г. (в сопоставимых ценах) производительность труда на 1 работника увеличилась на 34,8 %, среднемесячная заработная плата – на 20,3 % и составляет 9 034,8 руб., таким образом, производительность труда опережала рост заработной платы.

Рост фонда заработной платы произошел в связи с увеличением численности промышленно-производственного персонала, что объясняется ростом объемов производства (161 % по отношению к предшествующему периоду) и структурными изменениями в части перевода персонала с ОАО «ЯЗТА» на ОАО «ЯЗДА».

Среднесписочная численность персонала в 3 квартале 2009 г. составила 5650 чел.

Возраст сотрудников на предприятии колеблется в пределах 18 – 52 лет. Возрастная структура работников распределяется следующим образом:

Основной состав сотрудников от 30 до 40 лет – 53%, состав сотрудников до 29 лет и 40 – 50 лет распределились равно 17% и 23%. Работники свыше 50 лет составляли 7% соответственно.

81% сотрудников имеют высшее образование. Это очень высокий показатель, что создает позитивную картину образовательного уровня кадров. 11% работников находятся в стадии получения высшего образования.. 8% работников имеют среднетехническое образование.

Необходимо отметить, что штат укомплектован не полностью, имеются вакансии.

**2.2. Система управления персоналом предприятия и направления ее совершенствования**

Управление персоналом осуществляет Отдел кадров. В Приложении 2 представлена структура отдела кадров предприятия.

На предприятии разработана Кадровая стратегия. Она определяется экономической стратегией предприятия. Главная же стратегическая задача ОАО «ЯЗДА» - обеспечение своей долгосрочной конкурентоспособности на мировом рынке. Для достижения этой цели требуется внедрение новой технологии и оборудования, повышение качества изделий и расширение их ассортимента, наращивание объемов производства. Всем этим и определяется суть кадровой стратегии ОАО «ЯЗДА»: обеспечение компании трудовыми ресурсами, способными решить поставленные задачи. Или, иными словами, создание эффективной системы подготовки, переподготовки кадров, формирования резерва специалистов и управленцев, повышения квалификации персонала в целом.

Сформулированы и основные приоритеты кадровой политики:

* соответствие кадрового потенциала экономической стратегии ОАО «ЯЗДА»;
* формирование управленческой команды как основополагающего фактора повышения эффективности менеджмента компании;
* совершенствование прогнозирования и планирования потребности в кадрах, опережающее развитие персонала;
* профессиональный и карьерный рост работников.

Набор традиционно делится на внешний и внутренний. Преимущества внешнего отбора состоят в том, что в организацию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

Источниками внешнего отбора являются: объявления в газетах, агентства по трудоустройству, специализированные консультационные фирмы.

Набор кадров организации в основном формируется из следующих источников (рисунок 3).



Рис. 1. Структура источников набора кадров на ОАО «ЯЗДА»

Таким образом, набор работников осуществляется в основном через консультационные (рекрутинговые) агентства. При этом при отборе кандидатов на руководящие вакантные должности организация использует в основном внутренние источники, а при подборе остальных работников организация обращается в специальные агентства и газету. Иногда новый работник принимается через другие источники.

Преимущества внутреннего набора состоят в том, что работник является уже адаптированным к коллективу по сравнению с вновь принятым на работу, его способности оцениваются выше, выше и удовлетворенность трудом.

При подборе персонала используются следующие критерии отбора:

* высокая квалификация;
* личные качества;
* образование;
* профессиональные навыки;
* опыт предыдущей работы;
* совместимость с окружающими (личные качества).

Отбор работников для перемещений на вышестоящие должности, т.е. из собственного внутреннего источника, осуществляется на основе оценки их профессиональных знаний, умений и навыков. Процесс принятия решения о внутренних перемещениях включает следующие стадии.

На основе информации об освободившихся должностях в отделе, начальник отдела принимает решение о выдвижении кандидатур на вакантные должности, определяет количество вакантных должностей, и дает указания отделу кадров заняться поиском кандидатур внутри организации.

Соответствие качественного состава кандидатур имеющимся вакантным должностям определяется начальником отдела кадров. Начальник отдела опирается на имеющиеся должностные инструкции, определяющие основные требования к уровню профессиональных знаний, умений, опыту работы.

Далее начальник отдела кадров анализирует состав и количество возможных кандидатур, составляет предварительный список перспективных работников, основываясь на оценке личной документации (личных дел (карточек), ведомостей по использованию рабочего времени с целью выявления фактов прогулов, послужных списков, и другой документации, дающей информацию о профессионализме и трудовом поведении работника). Используется также личный опыт общения сотрудников отдела кадров с данными сотрудниками.

Начальник отдела кадров оценивает кандидатуры следующим образом: производится «трехмерная» оценка кандидата, которая заключается в учете информации о работнике, полученной от его коллег по работе, от его подчиненных, а также от вышестоящего руководства.

Список кандидатур предъявляется начальнику отдела, который дает заключение о соответствии или несоответствии каждого кандидата определенной должности.

Аттестация как процедура оценки персонала в компании существует уже несколько лет. Ее основными задачами являются:

* определение уровня подготовки персонала и его соответствия требованиям компании;
* ротация персонала в соответствии с уровнем профессионализма;
* формирование эффективного коллектива;
* определение потребности в обучении.

Аттестация, как правило, планово проводится раз в полгода. На каждое полугодие составляется график проведения подготовительных и аттестационных мероприятий.

Сама процедура аттестации состоит из нескольких этапов:

* Определение круга необходимых для персонала знаний и умений – теоретических и практических.
* Разработка критериев оценки.
* Сбор необходимой информации для проведения аттестации.
* Формирование аттестационной комиссии.
* Собственно проведение аттестации.
* Подведение итогов.

На предприятии существует также программа обучения персонала.

Программа обучения утверждается приказом генерального директора ОАО «ЯЗДА» и состоит из двух разделов: обучение рабочих кадров и обучение руководителей, специалистов и служащих по нескольким направлениям. Это переподготовка на вакантные в подразделениях должности, обучение вторым профессиям с целью расширения зоны обслуживания, курсы целевого назначения по изучению новых технологий и оборудования. Программа обучения также направлена на получение права допуска к работам, подведомственным органам государственного надзора, и повышение квалификации на производственно–экономических курсах с целью своевременной подготовки резерва рабочих высоких разрядов. Иными словами, происходит процесс вовлечения персонала в деятельность предприятия через создание условий, способствующих повышению производительности труда.

Потребность в обучении персонала обеспечивается в соответствии с заявками подразделений на основании проводимого кадрового анализа персонала (учитываются стаж работы, опыт, образование, участие работника в программах обучения или повышения квалификации, личная потребность в профессиональном росте). Проводится также функциональный анализ персонала, позволяющий определить соответствие работника требуемому уровню компетенции и квалификации, учесть результаты аттестации и требования по промышленной безопасности и охране труда. На основе анализа техногенных (внедрение новой техники и технологий, ввод в эксплуатацию новых объектов и мощностей) и инструментальных факторов (изменение стандартов, инструкций или внедрение новых процедур), влияющих на работу персонала, и осуществляется обучение по различным направлениям.

С учётом внедряемых на предприятии новшеств в организации производства, а именно, элементов системы «Бережливое производство», автоматизированной системы управления производством, коллективу отдела кадров поставлена задача по организации образовательных услуг работникам завода с целью качественного и быстрейшего освоения этих организационных направлений.

Основная цель профессиональной подготовки персонала в области политики качества на 2008 год — организация профессионального обучения персонала и обеспечение потребностей подразделений и самих работников. Показателями её достижения являются повышение профессионального мастерства не менее 20 процентов от среднесписочной численности персонала и обеспечение эффективности обучения на 70 процентов. Сегодня с уверенностью можно сказать, что программа обучения на первое полугодие 2008 г. была выполнена.

Таким образом, деятельность отдела кадров предприятия можно признать удовлетворительной. На предприятии полностью разработаны и внедрены системы отбора, найма и обучения персонала. В целях совершенствования работы по управлению персоналом в связи с необходимостью набора новых сотрудников отделу кадров можно дать рекомендации по управлению карьерой на предприятии и разработке программы адаптации новых и перемещенных сотрудников.

На рисунке 4 представлены виды адаптации сотрудника на предприятии. Охарактеризуем некоторые из них.[[14]](#footnote-14)

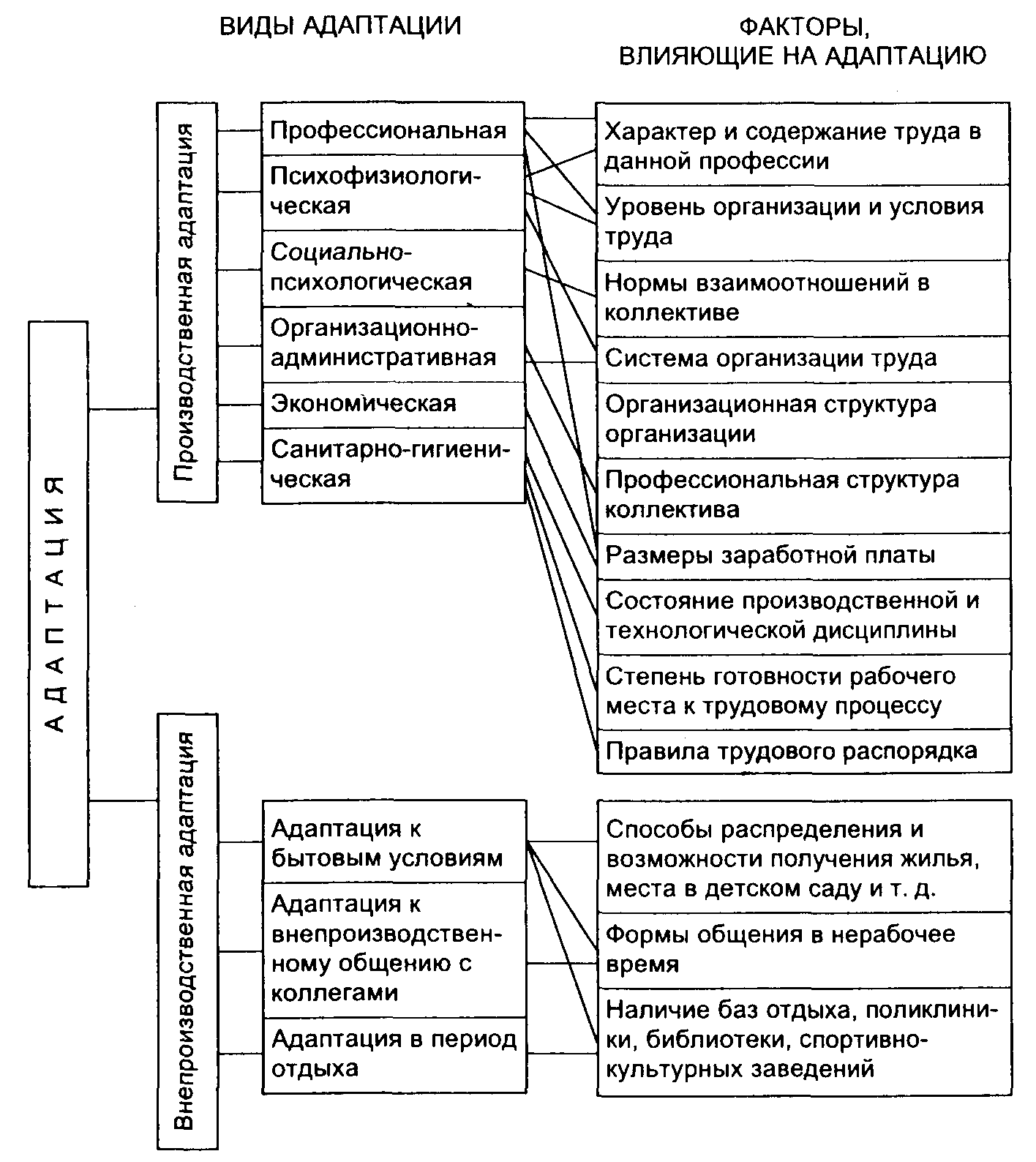


Рис. 4. Виды адаптации сотрудника

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, при­емов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуа­циях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепля­ют наставника.

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, резуль­татом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п ).

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает доста­точно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к кото­рым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловлен­ные недооценкой трудностей, важности живого человеческого об­щения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Управление карьерой следует рассматривать как организованную и продуманную помощь персоналу в достижении его целей, профессиональном развитии, стремлении сделать карьеру и реализовать его способности.

Содержание процесса управления персоналом должно включать:

* выявление потребностей предприятия в персонале и возможностей персонала (модель потребностей и возможностей);
* принятие решения о стратегии управления карьерой в государственном органе власти;
* выполнение принятых решений.

Таким образом, на предприятии должны быть усовершенствованы следующие направления работы с персоналом:

* Планирование индивидуального профессионального уровня и должностного перемещения сотрудника;
* Организация приобретения сотрудником необходимого уровня профессиональной подготовки и опыта как внутри предприятия, так и вне его;
* Регулирование подключения сотрудника к решению задач по назначению на должности;
* Координация усилий сотрудника и организации по выполнению плана индивидуального профессионального развития сотрудника и плана кадрового обеспечения;
* Контроль деятельности сотрудника, его профессионального и должностного роста, рационального использования его профессиональных возможностей.

При планировании карьеры важно учитывать сроки пребывания в должности. План карьеры составляется в учетом того, что оптимальное нахождение специалиста на одной должности может быть в пределах 4-5 лет. Планомерное, постоянное перемещение (ротация) персонала благоприятно влияет на повышение его трудовой отдачи.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Методы управления персоналом подразделяются на три группы:

* организационно-распорядительные, основанные на прямых директивных указаниях;
* экономические, обусловленные экономическим стимулами;
* социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Успех организации в условиях рыночной экономики зависит от качества персонала — важнейшего фактора в конкурентной борьбе, т.е. в первую очередь эффективность деятельности организации опре­деляется качеством подбираемых работников. Кроме того, если орга­низация нанимает ненужного ей работника, то возникают расходы на его замещение, которые могут составлять значительные величины в денежном и временном исчислении.

По итогам практической части исследования можно сделать следующие выводы.

В ходе исследования деятельности отдела кадров ОАО «ЯЗДА» по отбору, найму и обучению персонала выявлено, что деятельность отдела кадров предприятия можно признать удовлетворительной. На предприятии полностью разработаны и внедрены системы отбора, найма и обучения персонала.

В целях совершенствования работы по управлению персоналом в связи с необходимостью набора новых сотрудников отделу кадров можно дать рекомендации по управлению карьерой на предприятии и разработке программы адаптации новых и перемещенных сотрудников:

- выявление потребностей предприятия в персонале и возможностей персонала (модель потребностей и возможностей);

- принятие решения о стратегии управления карьерой в государственном органе власти;

- планирование индивидуального профессионального уровня и должностного перемещения сотрудника;

- организация приобретения сотрудником необходимого уровня профессиональной подготовки и опыта как внутри предприятия, так и вне его;

- регулирование подключения сотрудника к решению задач по назначению на должности;

- координация усилий сотрудника и организации по выполнению плана индивидуального профессионального развития сотрудника и плана кадрового обеспечения;

- контроль деятельности сотрудника, его профессионального и должностного роста, рационального использования его профессиональных возможностей.

**ЛИТЕРАТУРА**

1.Базаров Т.Ю., Малиновский П. В. Управление персоналом в условиях кри­зиса// Теория и практика антикризисного управления. — М.: ЮНИТИ, 1996, стр. 205.

1. Базарова Т.Ю., Еремова Б.Л. Управление персоналом. - М.:ЮНИТИ, 2003, стр. 92.
2. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. – М.: ГЕЛАН, 2006, стр. 102.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. М.: Проспект, 2008, стр. 129.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994., стр.193.
5. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала: Материалы конференции. — Нижний Новгород, 1996, стр. 170.
6. Коргова М.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. – Пятигорск, 2007, стр. 67.
7. Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М.: МГУ, 2004, стр. 66.
8. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 1998, стр. 26.
9. Саакян А.Н., Зайцев Г.Г., Лашманоеа Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. С-Пб.: Питер, 2002, стр. 54.
10. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В. Основы управления персоналом. Ростов н/Д.: Феникс, 2002, стр. 230.
11. Справочник директора предприятия. / Под ред. М. Лапусты. – М.: Инфра-М, 2001, стр. 282.
12. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2003, стр. 124.
13. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: Инфра-М, 2009, стр. 43.
14. Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М.: ЮНИТИ, 2002, стр. 198.
15. Уткин Э.А. Курс менеджмента. М.: Тандем, 1997, стр.59.
16. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. М.: КНОРУС, 2007, стр. 148.
17. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004, стр.81.
18. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002, стр.55.
19. Электронный ресурс: http://www.rhr.ru – сайт Человеческие ресурсы России.

Приложение 1

Структура основных элементов, формирующих систему управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Содержание элементов  Элементы системы УП | Классический подход к управлению персоналом | Современный подход к управлению персоналом |
| Ресурсы фирмы | Физический и денежный капитал | Физический и денежный капитал  Человеческие ресурсы |
| Расходы на персонал | Прямые затраты | Долгосрочные инвестиции |
| Привлечение персонала на фирму | Денежный стимул | Активный поиск  Реклама  Социальные льготы |
| Расходы на обучение | Минимальные | Определяются по принципу «затраты - выгода» |
| Формы обучения | На рабочем месте | Вне фирмы, включая общее образование |
| Социальная инфраструктура | Отсутствует | Формируются отдельные компоненты по принципу «затраты - выгода» |
| Стиль руководства | Авторитарный | Определяется ситуацией |
| Организация труда | Индивидуальная | Индивидуальная  Групповая |
| Регламентация исполнителя | Жёсткая | Разная степень свободы в организации труда |
| Мотивация к труду | Индивидуальная | Сочетание морально- экономических стимулов, использование различных мотивов деятельности |
| Горизонты (сроки) планирования | Краткосрочный | Период жизненного цикла человеческих ресурсов |
| Функции кадровых служб | Преимущественно учетные | Преимущественно аналитические и организационные |

Приложение 2

Организационная структура отдела кадров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сектор найма рабочей силы |  | Сектор подготовки и продвижения персонала |
| Планирование  Набор  Отбор  Интервьюирование, тестирование  Организация других испытаний |  | Разработка программ обучения  Профобучение  Корректировка жизненных планов |
| Сектор стимулирования и оплаты труда |  | Сектор изучения кадров, оценки кадров |
| Анализ трудовых процессов  Планирование затрат на персонал  Тарифные соглашения  Изучение мотивации труда  Установление систем стимулов и компенсаций  Разработка систем оплаты труда: тарифных и бестарифных  Разработка других методов оплаты труда |  | Анализ качества трудовой жизни, степени удовлетворения важнейших личных потребностей через деятельность в организации  Определение морально- психологического климата в коллективе  Организация оценки кадров  Внутрифирменные перемещения  Оценка содержания труда  Планирование оптимального состава персонала |
|  |  |  |
| Сектор трудовых отношений |  |  |
| Изучение социальной напряжённости  Заключение коллективных договоров  Развитие отношений с органами рабочего самоуправления |  |  |
|  |  |  |
| Сектор стратегического управления персоналом |  | Сектор профориентации и адаптации |
| Разработка стратеги управления персоналом для достижения целей организации  Планирование развития персонала  Анализ информации по рынку труда  планирование потребности в персонале  Обеспечение руководства кадровой информацией |  | Профориентация в коллективе  Адаптация кадров в коллективе  Планирование сохранения персонала |
|  | | |
| Сектор охраны труда и техники безопасности |  |  |
| Группа медицинского обслуживания персонала  Курсы по охране труда  Изучение условий труда и их корректировка  Управление отношениями по охране труда |  |  |

1. Базарова Т.Ю., Еремова Б.Л. Управление персоналом. - М., 2003. – С. 92. [↑](#footnote-ref-1)
2. Уткин Э.А. Курс менеджмента. М., 1997. – С. 59. [↑](#footnote-ref-2)
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М., 1994. – С. 193. [↑](#footnote-ref-3)
4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: Инфра-М, 2009. – С. 43. [↑](#footnote-ref-4)
5. Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М., 2004. – С. 66. [↑](#footnote-ref-5)
6. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. - М., 1998. – С. 26. [↑](#footnote-ref-6)
7. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В. Основы управления персоналом. Ростов н/Д.: Феникс, 2002- С. 19. [↑](#footnote-ref-7)
8. См. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект-Пресс, 1998. - С. 58. [↑](#footnote-ref-8)
9. Коргова М.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. – Пятигорск, 2007. – С. 67. [↑](#footnote-ref-9)
10. Справочник директора предприятия. / Под ред. М. Лапусты. – М.: Инфра-М, 2001. – С. 282. [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же. С. 281. [↑](#footnote-ref-11)
12. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В. Основы управления персоналом. Ростов н/Д.: Феникс, 2002. – С. 230. [↑](#footnote-ref-12)
13. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. – М.: ГЕЛАН, 2006. – С. 102. [↑](#footnote-ref-13)
14. Федорова Н.В. Управление персоналом организации. М.: КНОРУС, 1996. – С. 148. [↑](#footnote-ref-14)