**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1**.** **Проблемы управления персоналом в организации** 3

1.1. **Значение службы кадров в управлении персоналом** 3

1.2 **Функция кадровых служб в организациях** 8

1.3.**Роль руководителя в управлении персоналом** 11

Глава 2. **Анализ деятельности кадровой службы ЗАО «Стелл»** 18

2.1. **Организационно-экономическая характеристика предприятия** 18

2.2. **Цель и результаты кадровой политики** 22

2.3. **Деятельность по управлению персоналом в организации** 24

Глава 3. **Изменения работы и подразделений по управлению персоналом** 31

**Список использованной литературы:** 36

## **ВВЕДЕНИЕ**

Управление персоналом, в общем, виде можно определить как систему экономического управления производством, которая включает совокупность принципов, методов, форм и приемов управления. К управлению персоналом относятся теория управления и практические образцы эффективного руководства, под которым понимается искусство управления.

Стратегия функционирования и развития любого предприятия (организации) немыслима без обращения к персоналу. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

До последнего времени само понятие "управление персоналом" в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика;

анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Таким образом, учитывая вышеизложенное, полагаем, что исследование роли человеческого фактора в управлении, анализ кадровой политики, а также стиля, методов управления на конкретном предприятии является достаточно актуальным и требует своего рассмотрения.

## Глава 1**.** **Проблемы управления персоналом в организации**

## 1.1. **Значение службы кадров в управлении персоналом**

Основу управления составляет человеческий фактор, заключенный в знании субъектом управления своего дела, в умении организовать собственный труд и работу коллектива, в заинтересованности, к саморазвитию и творческой деятельности. Центральной фигурой менеджмента выступает профессионал - управляющий, способный видеть перспективы развития дела, которым он занимается, умеющий быстро оценивать реальную ситуацию, находящий оптимальное решение для достижения поставленной цели. В этой связи менеджер должен обладать определенным профессиональными и личными качествами: высокой компетентностью, гибкостью мышления, умением идти на риск, напористостью, умением реализовать намеченные планы, быть лидером в коллективе.

Основой человеческого фактора является личность - психологический облик человека, как дееспособного члена общества, сознающего свою роль в обществе.

В управление персоналом и в решении социальных проблем коллектива необходимо руководствоваться следующей схемой: для того чтобы :

- заинтересовать каждого работника в повышении своей квалификации, постоянной учебе и овладевании новыми знаниями и сферами деятельности;

- осуществлять индивидуальный подход к каждому члену коллектива, позволяющий максимально использовать его потенциал;

- ориентироваться на здоровый психологический климат в коллективе.

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

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

Укрупнено, можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

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

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

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

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

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику: к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

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

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой. Система управления персоналом конкретного предприятия (организации) обычно реализуется на основе разработки концепции кадровой политики предприятия.

Кадровая политика организации обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

Говоря о кадровой политике, нельзя отождествлять ее с управлением персоналом. Понятия «управление персоналом» и «политика» сами по себе далеко не тождественны, «Управление» — термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является политика, в данном случае кадровая политика.

С учетом сказанного, кадровую политику можно определить как систему целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории работников.

Кадровая политика организации — это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Основным содержанием кадровой политики являются:

• во-первых, обеспечение, рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;

• во-вторых, развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;

• в-третьих, совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Основные цели кадровой политики должны отвечать миссии организации и полностью отвечать концепции ее развития. Сама же концепция развития должна охватывать самые различные направления деятельности организации и определять задачи руководства с учетом анализа реальной ситуации, складывающейся на фирме и на рынке.

## 1.2 **Функция кадровых служб в организациях**

Система управления персоналом является основой менеджмента организации, поскольку реализует основную задачу менеджмен­та — организацию деятельности. Эффективность менеджмента впря­мую зависит от качества управления персоналом.

Для повышения эффективности менеджмента в управлении персо­налом на первый план выступают вопросы оптимизации кадрового состава, которые особенно важны для организаций, проходящих фазы кризиса или находящихся в ситуации спада.

Рассмотрим основные положения, принципы и состав системы управления персоналом с точки зрения эффективного менеджмента организации.

Управление персоналом является подсистемой в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определен­ной организационной иерархической структуры (рис..1).

Персонал — люди, которые в рамках определенной организацион­ной структуры осуществляют установленные взаимосвязанные виды деятельности.

Основной целью управления персоналом в любой организации яв­ляется обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой ква­лификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоратив­ной и организационной культурой.

Управление персоналом — это система взаимосвязанных организа­ционно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использо­вания кадрового потенциала организации. Система управления персо­налом включает такие подсистемы, как кадровое планиро­вание, набор и увольнение, обучение и развитие, мотивацию и возна­граждение, организацию деятельности, оценку и аттестацию кадров.

Эффективность управления персоналом определяется степенью ре­ализации общих целей организации. Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и мотивации, с которой эти функции выполня­ются.

Организация должна создать особые методы, процедуры, про­граммы управления процессами, связанными с человеческими ресур­сами, и обеспечить их постоянное совершенствование. В единстве эти методы, процедуры, программы представляют собой систему управления персоналом, которая характеризуется следующими параметрами:

• соответствие персонала целям и миссии фирмы (уровень образова­ния, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);

• эффективность системы работы с персоналом — соотношение за­трат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом;

Управление бизнесом

Менеджмент организации

Управление персоналом

Рисунок 1. Методы управления персоналом в системе управления бизнесом

• избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;

• сбалансированность персонала по определенным группам профес­сиональной деятельности и социально-психологических характери­стик;

• структура интересов и ценностей, господствующих в группах пер­сонала управления, их влияние на отношение к труду и его резуль­таты;

• ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психо­логическое состояние и качество работы;

• интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию сис­темы его развития.

Структура системы управления персоналом, ориентированная на бизнес в организации, приведена на рис

На рис. 2 приведен состав функциональных подсистем систе­мы управления персоналом организации, объединяющих однородные функции.

Организация

Миссия

Организационная структура

Организационная культура

Совершенствование организационной структуры

Кадровая политика, кадровая стратегия

Планирование персонала

Планирование потребности в персонале

Привлечение и отбор персонала

Адаптация персонала

Обучение и развитие персонала

Оценка персонала

Мотивация персонала и стимулирование труда

Технологии эффективной деятельности персонала

Текущая работа службы управления персоналом

Рисунок 2. Структура системы управления персоналом

## 1.3.**Роль руководителя в управлении персоналом**

Оценка компетенции и профессионального соответствия персонала

Персонал компании — это один из главнейших ресурсов, обеспе­чивающих успешное развитие бизнеса. Наряду с финансовыми и ма­териальными ресурсами он также подлежит управлению, которое должно строиться таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей компании было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры, упорядочению обязанностей руководителей и сотрудников, своевре­менной профессиональной ориентации сотрудников и их надлежащей подготовке. Условием для успешного развития предприятия служит сбалансированность интересов его собственников, персонала и клиен­тов. Поэтому организационное совершенствование и управление пер­соналом становится одной из главнейших функций менеджмента ор­ганизации, обеспечивающих его эффективность.

Естественно, система управления персоналом зависит от структу­ры управления предприятием — является ли предприятие самостояте­льным или это холдинговая структура, состоящая из материнской компании и многих подчиненных фирм. Но даже в холдинговых структурах применяются разные модели управления — от сосредото­чения в рамках головной компании холдинга ряда общих функций и соответственно оперативного управления процессами на его предпри­ятиях до «акционерной» модели управления, когда предприятия в основном самостоятельны, а холдинг контролирует лишь прибыль­ность и эффективность работы входящих в него предприятий. Ука­занные модели диктуют свои требования к системе управления пер­соналом. Однако наряду со специфическими на каждом предприятии существуют базовые элементы управления персоналом.

К таким базовым элементам можно отнести:

• оперативный учет кадров;

• организационное совершенствование;

• оценку компетенции персонала и контроль за производительно­стью труда;

• контроль трудовой дисциплины.

Если учет кадров — это вполне ясная и достаточно регламентиро­ванная задача, то организационное совершенствование, контроль за профессиональным соответствием персонала и производительностью труда требуют экспертного подхода, анализа множества факторов и, следовательно, обработки большого количества информации. Очевид­но, что решить такие проблемы без специальных инструментов (име­ется в виду программное обеспечение) качественно и с наименьшими затратами невозможно. Следует также заметить, что с информацион­ной точки зрения перечисленные выше элементы управления персо­налом должны быть максимально интегрированы. Кадровый учет (вместе с расчетом заработной платы) — ядро системы, он служит поставщиком информации для остальных элементов управления

Периодическая оценка деловых качеств персонала (компетент­ность, ответственность, эффективность работы и т. д.) путем проведения аттестаций, сдачи экзаменов по курсам переподготовки позво­ляет анализировать эффективность деятельности подразделений через призму качества персонала и оптимизировать его численность.

Исследовать деловые качества персонала можно на основе сравне­ния квалификации различных сотрудников внутри профессиональ­ных групп. Объем фактических знаний каждого сотрудника опреде­ляет уровень (профиль) его квалификации. Объем требуемых зна­ний, приведенных в должностной инструкции, устанавливает уровень (профиль) требований к сотруднику. Оценка профессионального соответствия персонала основывается на сравнении уровней (профилей) требований и квалификации каждого сотрудника.

Оценка профессионального соответствия персонала внутри одной профессиональной группы с использованием коэффициента пригодно­сти служит основанием для разработки актуальных мероприятий, на­правленных на улучшение его качественных характеристик (обуче­ние, ротация, сокращение и т. д.).

Разработав методику вычисления коэффициента пригодности со­трудника, учитывающего требуемое (измеряемое в баллах и установ­ленное в должностной инструкции) и фактическое (полученное по результатам исследования качества персонала) качество, директор по персоналу сможет управлять качественным составом сотрудников в профессиональных группах, подразделениях, филиалах.

Сравнение деловых качеств разных сотрудников подразделений по всей корпорации в целом является основанием для принятия та­ких управленческих решений, как смена линейных руководителей, организация помощи руководству в работе с персоналом, и для уси­ления кураторской деятельности.

Анализ качества персонала поможет оценить эффективность имеющейся организационной структуры и системы управления в целом.

Таким образом, результаты оценки качества персонала служат ба­зовыми для следующих направлений кадровой работы:

Профессиональная подготовка. Постоянное обучение сотрудников, особенно в современных динамично развивающихся областях, позволит компании своевременно реагировать на рыночные изменения и корректировать свой бизнес. Оперативное выявление сотрудников, имеющих в определенных областях знаний фактическую оценку ниже требуемой, поможет корректно сформировать календарно тема­тический план, установить и обосновать бюджет на обучение. Без понимания того, чему и кого следует учить, невозможно эффективно проводить профессиональную подготовку.

Ротация кадров. Главной целью системы ротации кадров является оптимальная расстановка кадров различного уровня во всей ком­пании для продуктивного развития бизнеса. Ротация кадров — внутренняя перестановка кадров в соответствии с карьерным и профессиональным ростом персонала. Она служит улучшению работы конк­ретных подразделений, которые по своим показателям развития бизнеса не достигают поставленных задач, чьи менеджеры не справляются со своими обязанностями. Система ротации позволяет также решать проблему карьерного роста управленцев различного уровня и предоставляет им возможность реализовать личностный и профессио­нальный потенциал.

Ротация базируется на отборе кандидатов, которые по квалифика­ции, опыту и профессиональной подготовке соответствуют требовани­ям, определенным в должностной инструкции.

Формирование кадрового резерва и карьерное планирование. На основании кадрового резерва (внешнего или внутреннего) проводится ротация кадров, касающаяся определенных должностей. Специали­сты, включенные в кадровый резерв, ранжируются по уровню квалификации (или по коэффициентам пригодности). Таким образом, в любой момент можно подобрать сотрудника, по квалификации макси­мально удовлетворяющего установленным в должностной инструкции требованиям.

В случае если квалификационные требования к должности явля­ются общеизвестными, карьерное планирование возможно проводить на основе объективных критериев и правил, известных каждому со­труднику.

Если в должностных инструкциях установить нормативы выпол­няемых функций (в количестве, объеме, денежном выражении и дру­гих показателях), а для конкретного сотрудника — фактическую за­грузку по производственным функциям, то можно анализировать и контролировать производительность труда. Такой подход позволяет не только принимать управленческие решения по персоналу, но и со­здавать систему мотивации на предприятии в зависимости от произ­водительности труда.

Учитывая объем затрат на персонал, нормативные показатели по выполняемым функциям и описанные бизнес-процессы (как последо­вательность выполнения функций), можно проводить функциональ­но-стоимостной анализ бизнес-процессов, продуктов, клиентов пред­приятия. На рис.10 приведена логическая схема разнесения за­трат для функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов.

Разница между доходами и расходами позволяет оценить прибы­льность бизнес-процесса (прибыльность продуктов) и разнести при­быль на клиентов (прибыльность клиентов).

Как видно из рис. 10, для реализации оценки функциональ­ной стоимости бизнес-процессов необходимо иметь:

• их описание как последовательность выполняемых функций;

• должностные инструкции как перечень выполняемых на рабочем месте функций;

• коэффициент разнесения затрат на рабочее место (штатную долж­ность) по выполняемым функциям (фактическую загрузку по функциям);

• алгоритмы разнесения по видам затрат.

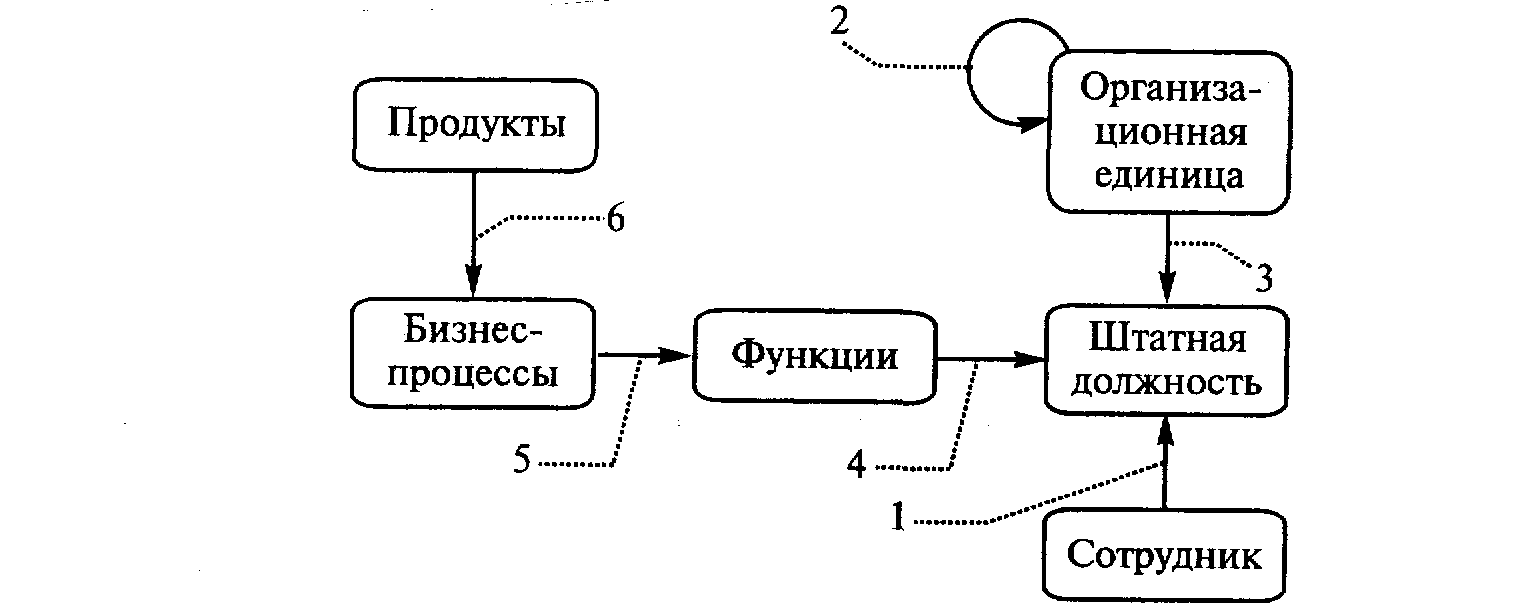


Рис. 3. Логическая схема функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов:

1 — консолидация затрат на штатную должность (заработная плата, командировочные расходы, обучение, стоимость рабочего места и т. д.);

2 — разнесение неоперационных расходов (аренда, те­лефонные расходы, охрана и т. д.) между подразделениями по соответствующим алгоритмам в за­висимости от видов затрат; 3 — разнесение общих неоперационных расходов по штатным должнос­тям; 4 — разнесение консолидированных затрат на штатные должности по производственным фун­кциям в зависимости от фактической загрузки; 5 — консолидация затрат по производственным функциям на бизнес-процессы; б — консолидация доходов (по счетам, проводкам) по продуктам на реализующие их бизнес-процесс

Важными элементами системы управления персоналом являются кадровая

политика и кадровые стратегии.

Кадровая политика — система целей, принципов и вытекающих из них форм и, методов, правил, норм и критериев работы с кадра­ми, принятых в организации и соответствующих стратегии бизнеса.

Кадровая стратегия — набор основных принципов, правил и це­лей работы с персоналом с учетом стратегии бизнеса, организацион­ной структуры, кадрового потенциала, кадровой политики.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления, сохранения и развития необходимого качест­венного и количественного состава кадров организации в соответст­вии с потребностями бизнеса.

Кадровая стратегия, или стратегия управления персоналом, бази­руется на кадровой политике и стратегии развития организации и но­сит долгосрочный характер. Разработка стратегии управления персо­налом состоит в определении основных направлений действий, ресур­сов, временных параметров, комплекса мероприятий по реализации выбранного курса действий.

Следует отметить, что кадровая стратегия существенно зависит от стадии жизненного цикла организации. Функционирование организа­ции в общем виде проходит через ряд стадий, включая формирова­ние организации, ее интенсивный рост, период стабильного функцио­нирования, определенный спад (требующий определенного преобразо­вания, реформирования, реструктуризации как структуры, так и биз­неса) и последний этап — преобразования (возрождения) или ликвидации. В соответствии с этими стадиями жизненного цикла ор­ганизации меняются стратегии бизнеса и кадровые стратегии. В табл. 2 приведены общие подходы к соответствию стадий жизненного цикла организации, стратегии бизнеса и требований к кадровой стра­тегии.

## Глава 2. **Анализ деятельности кадровой службы ЗАО «Стелл»**

## 2.1. **Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Российское предприятие "Стелл" было образовано 18.05.93 г. как акционерное общество (АО) закрытого типа (N 3462 от 18.05.93. Регистрационная палата Мэрии Санкт-Петербурга). В результате принятия нового ГК РФ АОЗТ "Стелл" прошло перерегистрацию и в результате этого приобрело новое название ЗАО "Стелл", соответствующее ГК РФ.

В настоящее время АО "Стелл" имеет следующие структурные подразделения: издательство; типография; отдел управления кадрами службу маркетинга и сбыта; бухгалтерию.

В начале 1995 года по контракту с австрийской фирмой "Брюдер Хенн" было поставлено и смонтировано издательское и типографское оборудование на сумму 1 млн.300 тыс. DM:

- печатная двухкрасочная машина "Роланд";

- издательская компьютерная система с комплектом цветоделения;

- оборудование для изготовления фото и печатных форм;

отделочное оборудование.

Уровень качества продукции, изготовленной на данном оборудовании, соизмерим с аналогичным производством в развитых странах мира.

Уставный фонд АО "Стелл" на момент основания составлял 50 млн. руб., балансовая стоимость имущества на момент приватизации (декабрь 1993 года) - 1,6 млн. руб.

Основная продукция АО «Стелл» – это высококачественные цветные художественные альбомы, журналы, буклеты, рекламные издания, красочные детские книги.

В настоящее время ЗАО "Стелл" функционирует со следующим

составом специалистов:

Административно-управленческий аппарат

генеральный директор - 1 чел.

коммерческий директор - 1 чел.

секретарь-референт - 1 чел.

главный бухгалтер - 1 чел.

бухгалтер - 2 чел.

инженер-экономист - 2 чел.

начальник службы марке-

тинга и сбыта - 1 чел.

маркетолог - 3 чел.

специалист по рекламе - 1 чел.

менеджер по сбыту - 4 чел.

юрист - 1 чел.

начальник службы управления

персоналом - 1 чел.

специалист по кадрам - 2 чел.

Издательство: директор - 1 чел.

зам. директора - 1 чел.

техн. редактор - корректор - 1 чел.

худож. редактор - 1 чел.

руководитель издательской системы - 1 чел.

художник-дизайнер - 1 чел.

оператор по компьютерной сети - 1 чел.

Типография: директор (он же технолог) - 1 чел.

Главный инженер - 1 чел.

заготовщик - 1 чел.

печатник (2 бригады по 2 чел.) - 4 чел.

отделочник - 2 чел.

технолог отделочного производства - 1 чел.

копировщик печатных форм - 1 чел.

монтажник - 1 чел.

фотограф - 1 чел.

водитель - 2 чел.

Уборщица - 1 чел.

ИТОГО: - 44 чел.

Данную структуру можно использовать как базовую при увеличении ЗАО "Стелл" по мере роста объемов производства.

Анализ состава работающих показал, что на данный момент специалистов, ранее работавших в полиграфии - 70 %, в других отраслях народного хозяйства - 30 %.

Данную пропорцию можно сохранить и в дальнейшем, поскольку она позволит осуществлять нормальный производственный процесс в полиграфии.

По большинству заказов печатные работы ведутся в 2-х сменном режиме, остальные службы работают в односменном.

Учитывая замкнутый производственный цикл производства, возможно расширение функций работающих, что позволит обеспечить мобильность работы с кадрами и взаимозаменяемость персонала на технологических операциях.

При организации материального стимулирования труда работников

предприятия учитываются следующие факторы:

- уровень оплаты труда на аналогичных работах других предприятий;

- система оплаты труда на аналогичных работах других предприятий;

- уровень квалификации на работах, связанных с художественной частью продукции;

- фактор времени выполнения заказа;

- фактор бесперебойной работы оборудования и техники, обеспечивающей производственный процесс.

Было принято целесообразным разработать комбинированную систему оплаты труда:

повременно-премиальную на работах по обслуживанию оборудования и техники;

- сдельно-премиальную на работах, где возможно нормирование труда;

окладно-премиальную для ИТР и других категорий работающих.

Концепция кадровой политики АО «Стелл»

Развитие АО «Стелл» постоянно требует реализации множества функций по управлению персоналом: планирование потребности в сотрудниках, набор, адаптация новых сотрудников в организации, продвижение перспективных сотрудников, увольнение в связи с профессиональной непригодностью или по возрасту и так далее.

## 2.2. **Цель и результаты кадровой политики**

Кадровая политика АО «Стелл» - система мероприятий по управлению персоналом, сознательно принятая руководством и действующая на предприятии.

Цель разработки кадровой политики:

- создание системы движения кадров в организации и выработка специфических (фирменных) методов взаимодействия с персоналом;

- улучшение психологического климата и увеличение слаженности работы в коллективе, стабилизация кадрового состава, повышение уровня его функционирования.

Кадровая политика включает в себя следующие аспекты:

общие принципы и приоритеты целей;

организационно-штатная политика (планирование потребности, набор, продвижение, перемещение, увольнение, создание резерва сотрудников); организационно-трудовая политика (условия труда, техника безопасности);

информационная политика (принципы системы движения информации);

финансовая политика (принципы распределения средств, основы системы компенсаций);

политика развития персонала (принципы подготовки программ развития персонала);

оценка результатов деятельности.

Методы: социально-психологические исследования (анкетирование, интервьюирование, индивидуальная психологическая диагностика сотрудников);

сбор информации по существующим традициям кадровой политики на предприятии; проведение проблемно-деловых совещаний; подготовка методических материалов

Результаты:

* план мероприятий кадровой политики и финансовый план на 3, 6 или 12 месяцев вперед;
* материалы по кадровой политике на АО «СТЕЛЛ»: должностные инструкции, профессиограммы, программы тестирования и т.д.;
* адекватный выбор методов работы с персоналом;
* снижение текучести кадров;
* максимальное задействование потенциала сотрудников всех звеньев;
* повышение производительности труда за счет оптимального использования профессионального потенциала работников;
* снижение временных и материальных затрат при увольнении и найме сотрудников, а также связанных с адаптацией нового сотрудника;
* помощь руководителю в принятии решения по приему и увольнению;

В организации разработаны, приняты и действуют адекватные методы планирования человеческих ресурсов и подбора персонала с помощью четкой системы критериев; четко осознана связь между планированием человеческих ресурсов и эффективностью организации; осознано значение различных должностей в организационной структуре.

## 2.3. **Деятельность по управлению персоналом в организации**

В АО «Стелл» существуют определенные правила поведения сотрудников. Они могут быть, как закреплены в различных регламентирующих документах (например, в трудовом контракте можно указать, что за неиспользование больничного в течение года сотруднику выплачивается премия в размере половины должностного оклада), так и существовать "в умах" сотрудников (например, "у нас принято дарить на день рождения подарки сотрудникам").

Руководство персоналом - документ, в котором указаны правила (набор основных норм) поведения сотрудников в различных ситуациях жизни как внутри коллектива - так и вне его.

Отношения внутри коллектива:

вертикальные отношения (с начальниками и подчиненными;

горизонтальные отношения (с коллегами;

отношения "сотрудник-организация").

Отношения с внешним окружением:

* клиентами;
* партнерами;
* конкурентами

Цель разработки руководства персоналом: Дать сотрудникам четкое представление о тех правилах и нормах, которыми они должны руководствоваться, являясь сотрудниками данной организации.

Основные разделы Руководства персонала:

трудовые отношения - порядок найма и увольнения сотрудников;

рабочее время сотрудников - дни и часы работы, опоздания, отлучки и прогулы;

отношения между начальником и подчиненным - "портрет" начальника и подчиненного, принципы делегирования полномочий и ответственности, карьерного и профессионального роста, рассмотрения трудовых споров;

финансовая дисциплина сотрудников;

безопасность - конфиденциальность информации и ответственность за ее разглашение, режимы допуска в помещения организации, техника безопасности;

условия труда и льготы сотрудникам - ежегодные отпуска, медицинское и пенсионное страхование, образование; система поддержания и совершенствования деятельности - порядок внесения и рассмотрения предложений, решение проблем, вознаграждение.

Руководство персонала разрабатывается на основе принципов, заложенных в корпоративной философии, и является их органическим продолжением.

Методы: социально-психологические исследования (интервьюирование, анкетирование и так далее); тренинги-семинары.

Результаты:

* облегчается адаптация новых сотрудников в коллективе; повышается осознание сотрудниками организации себя как единого коллектива;
* улучшается организационная культура;
* коллектив легче адаптируется к изменениям внешней и внутренней среды организации;

появляется система критериев оценки поведения сотрудника, что особенно важно при разрешении конфликтных ситуаций; тратится меньше энергии руководящего персонала на управление коллективом

Система повышения квалификации персонала - важное условие сохранения конкурентоспособности организации. Даже при высочайшем качестве товара или услуги, производимых компанией, для достижения успеха необходимо, чтобы все звенья компании работали быстро, слаженно и профессионально. Особенно это актуально в условиях быстро меняющегося внешнего окружения организации, невозможности прогнозировать его развитие на долгосрочный период.

Все это требует высокого уровня квалификации персонала организации, умения людей, особенно руководителей, принимать правильные решения, четко взаимодействовать друг с другом с использованием самых современных знаний в различных областях организационной деятельности. Не случайно признано, что высококвалифицированные кадры являются самым ценным капиталом любой организации.

Программы повышения квалификации составляются для сотрудников различных уровней иерархии:

* рядовых сотрудников организации;
* руководителей среднего звена;
* руководителей высшего звена.

Цель:

* увлечение производства товаров или услуг за счет интенсивного (а не экстенсивного) пути развития организации;
* увеличение качества работы;

повышение уровня регулярного менеджмента организации.

Программы повышения квалификации составляются с учетом специфики каждого сотрудника и области его профессиональной деятельности и могут быть разработаны для:

* типовых рабочих мест (например, менеджеры по продажам и менеджеры по ведению договоров отдела сбыта);
* групп сотрудников (например, отдел сбыта в целом); персонально.

Программы повышения квалификации могут затрагивать следующие области: управление персоналом, time-management, team-building, управление проектами, внешняя среда организации, управление деятельностью, системный анализ (основы системного управления организацией, анализ проблем и так далее.

Программы повышения квалификации разрабатываются с учетом результатов аттестаций персонала и служат одним из инструментов реализации кадровой политики АО «Стелл».

**Методы:** курс лекций по различным дисциплинам; тренинги, семинары; индивидуальное консультирование.

**Результаты:** повышение эффективности работы персонала; повышение качества продукции; улучшение организационной культуры на основе более квалифицированного подхода к решению организационных проблем; повышения уровня регулярного менеджмента; стабилизации кадрового состава на основе предоставления; организацией возможности профессионального, карьерного и личного роста сотрудникам.

IV. Проведение аттестации персонала

Аттестация персонала - совокупность мероприятий, в процессе проведения которых руководитель организации получает четкое представление о сильных и слабых сторонах имеющегося в организации персонала.

Результаты аттестации приносят массу ценных сведений, на основе которых можно устанавливать и корректировать квалификационные требования к персоналу, грамотно планировать мероприятия по повышению квалификации в дальнейшем и подбирать сотрудников, наилучшим образом подходящих организации.

**Цель:**

* Регулярная оценка профессиональных и деловых качеств сотрудников, оценка эффективности труда, повышение квалификации сотрудников.

**Методы:**

социально-психологические исследование с целью определения задач проведения аттестации, выяснения отношения к ней сотрудников, разработки параметров аттестации и так далее разработка системы критериев для проведения аттестации планирование процедуры аттестации в конкретных подразделениях подготовка методических материалов, организация и проведение аттестационных мероприятий составление отчетов и подготовка рекомендаций по результатам аттестации.

**Результаты:**

получение многоаспектной информации о каждом сотруднике организации

оптимальное использование возможностей каждого сотрудника

определение кандидатов на продвижение, перемещение, увольнение

оптимальное распределение обязанностей и определение степени ответственности сотрудника получение основы для планирования мероприятий по повышению квалификации в организации.

Проанализируем результаты реализации концепции кадровой политики АО «Стелл». Прежде всего, проанализируем использование трудовых ресурсов на предприятии.

Проводим анализ изменений в численности и структуре промышленно-производственного персонала АО «Стелл» за 1998 и 1999 гг. в таблице 1.

Таблица 1.Численность и структура промышленно-производственного персонала.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  Периоды | Среднесписочная численность (чел.) | | | Структура промышленно-производственного персонала, в % к итогу | | |
| предыдущий период | отчетный период | отклонение  (+, -) | предыдущий период | отчетный период | отклонение  (+, -) |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Рабочие | 10 | 14 | +4 | 27,03 | 31,82 | +4,79 |
| 2. Руководители | 9 | 9 | 0 | 24,32 | 20,45 | -3,87 |
| 3. Специалисты | 18 | 21 | +3 | 48,64 | 47,73 | -0,01 |
| Итого промышлен-но-производствен-ный персонал | 37 | 44 | +7 | 100,00 | 100,00 | 0,00 |

Как видно из представленных данных, численность промышленно-производственного персонала на АО «Стелл» увеличилась с 37 до 44 чел., то есть на 7 чел., что объясняется ростом предприятия и увеличением объема работ. Структура промышленно-производственного персонала за отчетный период изменилась - удельный вес рабочих увеличился на 4,79 %, сократился удельный вес специалистов незначительно сократился, численность руководителей хоть и осталась прежней, но их удельный вес сократился на 3,87 %.

Кадровую политику АО «Стелл» можно также оценить, используя показатели эффективности работы с кадрами.

Состояние кадров на предприятии может быть определено с помощью следующих коэффициентов:

Коэффициент выбытия кадров Квк определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период Рув. к средней численности работников за тот же период Р:

Квк = Рув/ Р\*100 %,

По имеющимся данным вычислим коэффициент выбытия за 1999 год АО «Стелл»:

Квк = 4/44\*100 = 0,0009 %

К оэффициент приема кадров Кпк определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период Рпк. и среднесписочной численностью работников за тот же период Р:

Кпк = Рпк/Р\*100 %

Коэффициент приема кадров за 1999 год составил 0,0025 %.

Коэффициент стабильности кадров Кск рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях:

Кск = 1 – (Рув/Р + Рп) \* 100 %,

где Рув – численность работников уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период;

Р – среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному;

Рп – численность вновь принятых за отчетный период работников.

Коэффициент стабильности составил 92,73%, в расчет брались следующие данные:

Рув – 4 человек;

Р – 44 человек;

Рп – 11 человек.

Данный коэффициент говорит о достаточно высоком уровне организации управления предприятия. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90-95%.

Но наиболее показательным является коэффициент текучести кадров.

Уровень текучести кадров (Утк) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации (Рув), и среднесписочного числа работников (Р).

Утк = Рув/ Р \* 100 %

Для АО «Стелл» Утк составило 9,1 %, что является низким показателем.

На предприятии разработаны должностные инструкции для каждой категории ППП. Учитывая объем данной работы, мы не имеем возможности привести примеры данных должностых инструкций.

На предприятии разработаны также и мероприятия по развитию персонала, повышению его квалификации.

## 

## Глава 3. **Изменения работы и подразделений по управлению персоналом**

При ведении кадровой политики АО «Стелл» приоритеты отдаются интересам производства. Интересы работника почти не учитываются. Индивидуальный подход к работникам предприятия не является приоритетом кадровой политики (рис.4). Однако это имеет как отрицательные, так и положительные черты (таблица 2).

|  |  |
| --- | --- |
| **Отрицательные черты** | **Положительные черты** |
| 1. Не благоприятная морально-психологическая атмосфера в коллективе; | 1. Продуманность в распределении функций; |
| 2. Бюрократизм; | 2. Дисциплина; |
| 3. Механическое, бездушное управление; | 3. Оперативность и своевременность принимаемых решений; |
| 4. Отсутствие творчества и энтузиазма в работе; | 4. Повышение производительности труда. |

Степень учета интересов работника

Степень учета интересов производства

Рис.4. Приоритет кадровой политики АО «Стелл»

Отрицательные черты способствуют разрушению кадров на предприятии что сильно влияет на дальнейшую работу кадров (сотрудников) фирмы.

Положительные черты могут благоприятно повлиять на дальнейшую работу кадров и их производительность. Так же положительные черты могут являться стимуляторами, как для отдельного сотрудника фирмы, так и для всего коллектива в целом, что значительно отразится на дальнейшей производительности кадров.

В первичных трудовых коллективах помимо руководителя на поведение работников влияет лидер. Лидерство - это процесс стихийного, спонтанного руководства коллективом изнутри, со стороны наиболее авторитетных членов коллектива. Лидерами становятся наиболее инициативные, энергичные, общительные, информированные работники. В различных ситуациях жизнедеятельности коллектива лидерами могут быть разные работники.

Лидерство возникает лишь в том случае, когда в коллективе есть работники со склонностью к лидерству. Если в организации таких работников нет, коллектив остался без лидера. Безлидерные коллективы менее эффективны и отличаются более низким уровнем сплоченности. Наибольшей эффективности работы и сплоченности достигают те коллективы, где руководитель одновременно является лидером. В этом случае он может воздействовать на коллектив не только административными мерами, но и использовать социально - психологические санкции. Однако сочетания в одном лице руководителя и лидера не всегда удается достичь.

Специалисты по экономике и социологии труда, изучая социально - психологическую структуру коллектива, должны выявить лидеров, чтобы опираться на них при организации коллективной деятельности. Воздействовать на коллектив следует, прежде всего, через лидеров. Однако руководители, по каким - либо признакам не соответствующие занимаемой должности, боятся появления в коллективах лидеров, считая их своими соперниками. Противопоставление и скрытое противоборство руководителя и лидера может привести к конфликтам в коллективе.

Особенности взаимодействия членов коллектива по поводу принятия, осуществления решений и контроля за сотрудниками формируют стиль руководства.

Стиль руководства определяется особенностями властно - распорядительных отношений и складывается из ряда элементов. Среди них распределение полномочий между руководителями и подчиненными, представление им самостоятельности, участие в информировании коллектива; отношение руководителя к советам, высказываниям и критике со стороны подчиненных; используемая тактика воздействий на подчиненных; преобладающие формы обращения к подчиненным; особенности социального контроля в коллективе; характер взаимодействий с общественными организациями, в том числе с советом трудового коллектива; позиция руководителя в конфликтных ситуациях.

В зависимости от сочетания этих элементов различают три основных типа стилей руководства: административный; демократический; попустительствующий.

Для административного стиля руководства характерно отображение подчиненных от участия в выработке и принятия решений, отсутствие возможности у подчиненных проявить инициативу и самостоятельность, отсутствие взаимопонимания между руководителем и подчиненными.

Демократический стиль руководства - полная противоположность административного.

Попустительствующий стиль означает, что руководитель, по существу, самоустраняется от процесса руководства, пускает его на самотек, в основном всю работу ведут заместители.

Сочетание попустительствующего и административного стилей порождает бюрократизм, т.е. заорганизованность работы, безответственность работников, расхождение между словом и делом, бумаготворчество, со стороны руководителей, чинопочитание у рядовых работников, угодничество.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в результате проведенного нами исследования можно сделать следующие основные выводы.

Конкретной задачей любого анализа трудовых ресурсов предприятия является нахождение слабых мест, связанных с использованием рабочей силы, а его целью – выработка таких рекомендаций, которые не позволят предприятию снижение объема и качества выпускаемой им товарной продукции.

Проанализировав методы и принципы ведения кадровой политики АО «Стелл» можно сделать вывод, что на предприятии ведется целенаправленная кадровая политика, разработана концепция кадровой политики.

Состав кадров предприятия стабилен, что наглядно видно из расчета показателя (коэффициента) стабильности кадров, который составил 92,73%.

Стабильность кадров ведет за собой повышение производительности труда, улучшение морально-психологического климата в коллективе, способствует лучшей адаптации новых работников в коллективе.

Однако, необходимо провести меры по активизации персонала, его мотивации на труд, т.к. мало заметна заинтересованность каждого сотрудника в общем деле предприятия. Ведь одной из подзадач кадровой политики является выбор наиболее действенных методов мотивации персонала. Мотивировать – значит затронуть их важнейшие интересы, дать им шанс реализоваться в процессе работы.

Современное состояние образования и наличие элементов кризисных явлений при становлении рыночных отношений предъявляет особые требования к политике управления кадрами любого предприятия. В этих условиях необходимо существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроль за результатами и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением предприятия в целом. Модернизация управления должна быть ориентирована на консолидацию потенциала предприятия, повышение производительности и эффективности труда, как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспекте.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

## **Список использованной литературы:**

1) Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: изд-во “Экономика”, 1998. – 150 с.

2) Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П., Федотов А.В. Экономика и организация управления вузом. СПб.: Издательство “Лань”, 1999. – 448 с.

3) Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 1999. – 480 с.

4) Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998.

5) Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.

6) Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 700 с.

7) Горфинкель В.Я., Купряков Е.М. Экономика предприятия. – М.:Юнити, 1996. – 368 с.

8) Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика , 1999. – 208 с.

9) Дорошева М.В. Нужны ли Вам такие сотрудники? – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – 48 с.

10) Книга работника кадровой службы/Под ред. Е.В. Охотского,

В.М. Анисимова. – М.: “Издательство“Экономика”, 1998. – 494 с.

11) Менеджмент/ Под ред. Максимцова М.М., Игнатьевой А.В. – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343 с.

12) Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня. – М.: "Дашков и К", 1999. – 329 с.

13) Румянцева З.П. и др. Менеджмент организации. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 432 с.

14) Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» “Интел-Синтез”, 1999 – 384 с.

15) Управление организацией/Под ред.Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

16) Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 296 с.

17) Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 512 с.

18) Управление персоналом/Под ред. А.Я Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: ПРИОР, 1999. – 352 с.

19) Управление персоналом./Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: “Издательство Приор”, 1999. – 432 с.

20) Щетин В.П. и др. Экономика образования. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – 306 с.

21) Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 1999. – 304 с.

22) Экономика предприятия/Под ред. Аврашина Л.Я. и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 742 с.

23) Экономика предприятия/Под ред. Волкова О.И. – М.:ИНФРА-М, 1998. – 416 с.