**Содержание**

Введение 2

1. Теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии 3

1.1. Система управления персоналом: основные понятия, сущность 3

1.2. Элементы и методы управления персоналом 4

1.3. Мотивация –как важнейший элемент управления уперсоналом 8

1.4. Оптимизации процесса управления персоналом предприятия 11

2. Система управления персоналом в ООО «КМУ» 18

# Введение

Создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии (фирме). Правильные принципы организации про­изводства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Однако производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

В то же время трудовые отношения — едва ли не самая сложная проблема предпринимательства, особенно когда коллектив предпри­ятия насчитывает десятки, сотни и тысячи человек. Трудовые отно­шения охватывают широкий круг проблем, связанных с организацией трудового процесса, подготовкой и набором кадров, выбором опти­мальной системы заработной платы, созданием отношений социаль­ного партнерство на предприятии.

Поэтому, для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом. В связи с эти актуальность темы курсовой работы не вызывает сомнения.

Особе внимание необходимо уделять улучшению условий труда, к сожалению, с переходом к рыночной экономике этой проблеме уделяется меньше всего внимания.

Цель курсовой работы изучить систему управления персоналом на примере ООО «КМУ» и внедрить новые предложения по совершенствованию существующей системы.

# Теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии

## Система управления персоналом: основные понятия, сущность

Управление персоналом - понятие комплексное, охватываю­щее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работ­ников до организационно-практи­ческих подходов к формированию механизма ее реализации в кон­кретной организации.

Современные концепции управ­ление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в со­ответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Утверждение рыночных отно­шений сопровождалось отходом от принципов иерархического управ­ления, жесткой системы админист­ративного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика все­гда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приори­тетов. Главная цель системы управ­ления персоналом - создание ре­зультативных мотиваций, обеспе­чение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и со­циальное развитие.

Чтобы эффективно управ­лять персоналом организации, компания должна иметь четкую цель и продуманную стратегию своего развития. Ведущие зару­бежные фирмы (такие, как "Джене­рал моторс", «"Форд", "Тойота", "Мицубиси", "Сони" и др.) огром­ное внимание уделяют стратегичес­кому планированию. В зависимос­ти от выбранных целей вырабаты­ваются стратегия - программа дей­ствий, определяющая развитие ор­ганизации (расширение производ­ства основной продукции и даль­нейшее продвижение ее на уже ос­военные рынки; разработка новых товаров и продажа их на тех же рынках; поиск новых рынков сбыта; диверсификация производствен­но-сбытовой деятельности и т.д.) и соответствующая модель управле­ния.

Традиционно стратегия рассма­тривалась как многоаспектный процесс, имеющий отношение главным образом к внешней сфере деятельности. Начиная с конца 80-х годов стала меняться трактовка данного понятия: стратегия, отра­жающая управленческую филосо­фию современной фирмы, основывается на признании равнозначно­сти внешних и внутренних факто­ров.

Сегодня общепризнано, что ее реализация в значительной степе­ни зависит от кадровой составляющей. Оптимальная кадровая поли­тика с точки зрения перспективных задач компании, подбор персонала и его мотивация создают условия для принятия решений, удовлетво­ряющих и руководство предприя­тия, и его работников. Причем если тактические шаги могут (и даже до­вольно часто) приводить к столк­новению интересов руководства и рядового состава (выплаты диви­дендов, решение социальных вопросов), то стратегические планы, наоборот, их объединяют.

## Элементы и методы управления персоналом

Процесс управления трудом можно разделить на три составляющие: привлечение персонала; задействование персонала; управление мотивацией работников.

Привлечение персонала предусматривает выполнение следующих действий: а) определение потребности в персо­нале; б) вербовка и отбор персонала; в) обучение и пере­обучение; г) высвобождение[[1]](#footnote-1).

Управление определением потребности в рабочей силе осуществляется с помощью разных средств, в том числе путем планирования, дифференциации потребности в раз­ные периоды времени и корректировки состояния рабочей силы с учетом рыночной конъюнктуры.

Вербовка и отбор персонала производятся самим пред­приятием или специальными организациями по заказу пред­приятия. В основе управления этими процессами лежит принцип: не человек для рабочего места, а рабочее мес­то — для человека. Целью вербовки и отбора является пре­доставление предприятию рабочих мест в необходимом ко­личестве и нужного качества, а работнику — работы с уче­том его подготовки, способностей и склонностей и, нако­нец, возможностей.

Управление отбором и вербовкой персонала — тща­тельно продуманный процесс, осуществляемый на основе выбранной стратегии предприятия и мер ее достижения.

В работе по привлечению персонала важное место от­водится обучению и переобучению работников, в том числе по категориям. Обучение может проходить как на самом предприятии, так и вне его.

Высвобождение персонала — это сокращение избытка рабочей силы в количественном, качественном или терри­ториальном отношении.

Задействование персонала как одна из составляющих работы по управлению трудом включает: а) распределение сотрудников; б) контроллинг и развитие персонала; в) ротацию и меры обогащения работы; г) планирование карье­ры; д) оценку работы; е) руководство сотрудниками; ж) учет влияния мер по управлению мотивацией труда.

Распределение сотрудников по рабочим местам произ­водится на основе их соответствия трудовым функциям, с учетом интересов и склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока или иными методами, а так­же с учетом внешних условий работы.

Контроллинг персонала — это современная концепция управления персоналом. Он включает: во-первых, разработку гипотезы достижения экономи­ческой и социальной эффективности управления трудом; во-вторых, координацию различных мер кадровой по­литики предприятия с политикой, например, в области тех­нической модернизации; в-третьих, подготовку информации для принятия обо­снованных решений.

Ротация, или запланированная смена для работника рабочего места, позволяет избежать монотонности труда.

Планирование карьеры работника — это осуществля­емое заранее планирование развития конкретного работ­ника за время его работы на предприятии, в том числе определение последовательности занимаемых им долж­ностей по штатному расписанию.

Оценка работы сотрудников применяется как для орга­низационного воздействия на них, так и для материального вознаграждения.

Руководство сотрудниками в управлении трудом осу­ществляется путем воздействия на целевые установки и поведение в целях активизации труда работника, в том чис­ле в незапланированных ситуациях.

В процессе управления трудом уделяется внимание иерархии подчиненности персонала; предусматриваются централизация и децентрализация управления, определя­ется компетенция отделов, служб и каждого работника.

Методы управления персона­лом в зависимости от приня­той стратегии условно можно сгруппировать следующим обра­зов:

- административные (ориенти­рованные на определенные мотивы человеческого поведения - осозна­ние необходимости трудовой дея­тельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п., напрямую воздействующие на персонал с помощью норм, распо­ряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению);

- экономические (косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);

- социально-психологические, базирующиеся на использовании «формальных факторов мотивации - интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

Последние особенно активно применяются в менеджменте японских компаний. Их успешный опыт охотно заимствуют американские и западноевропейские компании: в частности, благодаря использова­нию японского подхода, получившего название "уплотненная технология" (по мнению многих специалистов, именно он будет определять организацию производства в (XI в.).

Кадровая политика (механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укреп­ление и развитие кадрового потен­циала, создание ответственного, высокопроизводительного спло­енного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянного меняющиеся требования рынка) преуспевающих западных компа­ний, которая носит комплексный характер, включает множество направлений. Имеются в виду: организация новых рабочих мест с учетом внедрения передовых технологий; подготовка программ развития персонала, обеспечивающих решение не только сегодняшних, но и будущих задач организации путем совершенствования систем обучения и служебного продвиже­ния работников; формирование мотивационных механизмов повы­шения заинтересованности и удов­летворенности трудом; создание современных систем подбора персонала; проведение маркетинга персонала; разработка программ занятости, социальных программ и т.д.

Особое место в кадровой поли­тике занимает планирование, в за­дачи которого входят: определение количественного и квалификаци­онного состава требуемых работ­ников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала; поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспече­ние развития кадров; расчет фи­нансовых затрат на запланирован­ные кадровые мероприятия и т.д.; стимулирование повышения про­изводительности труда и создание условий для удовлетворенности рвотой.

Успех управления трудовыми ресурсами напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе персонала. Отечественная практика свидетельствует, что уро­вень образования, профессио­нальная подготовка и компетент­ность кадровиков на госпредприя­тиях недостаточно высоки, возраст­ной состав неблагоприятен, уро­вень оплаты труда низок. Переход к акционерной и частной собственности обусловил улучшение качест­венного состава работников служб управления персоналом, омоложе­ние кадровой структуры, повыше­ние уровня образования, профес­сионализма, соответственно изме­нились восприятие новых идей, методы работы с персоналом, воз­росла заинтересованность в ре­зультатах труда.

## Мотивация –как важнейший элемент управления уперсоналом

Управление мотивацией труда включает: а) выбор мо­тиваторов труда; б) политику заработной платы; в) поли­тику вознаграждений и услуг; г) политику участия в успе­хе; д) управление затратами на персонал.

Выбор мотиваторов труда является основой управ­ления персоналом.

Система материального стимулирования включает заработную плату денежные премии. Иногда в качестве инструмента материаль­ною стимулирования используется система участия работников в прибыли предприятия.

Заработная плата — вознаграждение работников за труд и его ко­нечные результаты.

Организация оплаты труда на предприятии основывается на сле­дующих принципах:

• вознаграждение работников в размерах, объективно отражаю­щих количество и качество затраченного труда и результаты ра­боты коллектива;

• предоставление предприятиям и организациям, функциониру­ющим на основе различных форм собственности, максималь­ной самостоятельности в вопросах оплаты труда;

• государственная регламентация размеров минимальной зара­ботной платы.

Отдельными элементами организации оплаты труда являются формирование фонда оплаты труда, тарифная система, формы и сис­темы заработной платы, коллективные договоры и отраслевые согла­шения.

Фонд оплаты труда включает все денежные выплаты ра­ботникам предприятия по тарифным ставкам, сдельным расценкам, окладам, премии (без выплачиваемых из фонда материального по­ощрения), доплаты и все виды надбавок.

В современных условиях предприятие вправе выбирать вид, сис­тему оплаты труда, условия премирования, но в пределах заработан­ных на эти цели средств и с соблюдением установленного в отрасли соотношения между квалифицированным и неквалифицированным трудом по одной профессии (специальности).

Коллективные договоры становятся главным инстру­ментом регулирования оплаты труда на уровне предприятия. Они за­ключаются между администрацией и трудовыми коллективами, пред­ставленными комитетами профсоюзов. В коллективном договоре фиксируются условия оплаты труда работников, входящие в компе­тенцию предприятия, размеры тарифных ставок и окладов, формы и системы оплаты труда, порядок применения надбавок, доплат, пре­мий и других видов вознаграждения, режим труда и отдыха, социаль­ная защита работников.

Организация заработной платы характеризуется тарифным и бес­тарифным вариантами.

В развитых странах мира за последние годы получило широкое распространение системы платы за знания и компе­тенции, и развитие системы гибких льгот.

Иными словами, развиваются нетрадиционные (для стран с рыночной экономикой) методы оплаты труда, но при этом:

1) они не вытесняют полностью традиционную форму оплаты труда, а лишь дополняют ее - 73% компаний (из числа обследо­ванных при выявлении тенденций в развитии систем оплаты тру­да) используют систему должностных окладов для определения базовой заработной платы;

2) они охватывают не всех работников компаний, а только от­дельные их категории или подразделения (т. е. рассматриваются пока в качестве экспериментальных): гибкие льготы, в частности, рас­пространяются в среднем на 50% работников, участие в прибылях — на 21 — 40%, система платы за знания — на 1 - 20% работников.

Названные тенденции изменений в системах оплаты труда в развитых странах связаны с необходимостью изменений в струк­туре предприятий и методов управления ими вследствие ускоре­ния научно-технического прогресса и глобальной конкуренции.

Поскольку премирование за текущие результаты деятельности яв­ляется основной формой поощрения работников, а в современных ус­ловиях зачастую и основной расходной статьей по оплате труда, важно уметь оценить экономическую эффективность системы премирования для предприятия.

Экономически эффективной можно считать систему премирова­ния, которая формирует уровень оплаты труда в соответствии со степе­нью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает по тому кругу работников, на которых она распространяется, достиже­ние эффекта, по своей величине большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части.

Эффективная система премирования должна положительно вос­приниматься лицами, к которым она применяется. Еще одно непре­менное условие признания премиальной системы эффективной — ее связь с задачами поддержания необходимых пропорций в росте произ­водительности труда и средней заработной платы, соотношений в структуре и условиях оплаты отдельных категорий работников, с дру­гими задачами организации заработной платы.

Многочисленные виды доплат и надбавок к основной заработной плате позволяют более гибко увязывать оплату с результатами труда, с де­ловыми качествами работника, с объемом его трудовых затрат, а также влиять на заинтересованность работников в результатах работы предприятия.

Все действующие в настоящее время доплаты и надбавки можно разде­лить на две большие группы: 1) на не имеющие ограничений в применении в зависимости от сферы трудовой деятельности и 2) изменяемые в определен­ных сферах приложения труда. Первая группа доплат и надбавок, как прави­ло, регулируется в законодательном порядке. Доплаты и надбавки с ограни­ченной сферой применения в свою очередь можно подразделить на три группы: 1) доплаты стимулирующего характера — они теперь регулируются чаще всего локальными актами; 2) доплаты, связан­ные с особым характером выполняемой работы или сферы приложения тру­да, они могут регулироваться законами, постановлениями, договорами и соглашениями и другими нормативными актами; 3) доплаты компенсацион­ного характера (за условия труда, за повышенную интенсивность труда и т.п.), которые сочетают локальное регулирование с законодательно опреде­ленными минимальными нормами.

В системах поощрения работников единовременные премии и возна­граждения позволяют повысить стимулирующее влияние систем оплаты, более избирательно воздействовать на достижение необходимых работода­телю результатов в процессе производства. Единовременные премии и вознаграждения нередко являются не только материальным, но и. мораль­ным поощрением. Потребность в системах единовременных поощрений возникает, как правило, на всех предприятиях независимо от форм собст­венности.

## Оптимизации процесса управления персоналом предприятия

В начале 2000-х гг. в России вновь обострились проблемы выбора пути и методов дальнейшего развития в рам­ках рыночной трансформации экономи­ки и в перспективе перехода в постинду­стриальную (информационную) ста­дию развития, Речь идет о более эффек­тивных методах построения рыночного механизма экономики и преодоления по­несенных после 1991 г. потерь в уровне экономического, научно-технического развития и благосостояния большинства населения.

Стоит задача от преимуществен­но административных реше­ний в сфере экономики перейти к вы­страиванию четкого хозяйственного порядка, учитывающего общие зако­номерности рынка и особенности страны. В этой связи формируются следующие требования к продолже­нию рыночных реформ: перенесение центра тяжести реформационных уси­лий на регламентацию хозяйственной деятельности и создание необходимых организационно-экономических струк­тур, на выработку законов и кодексов поведения субъектов рынка, управлен­ческую деятельность. Таким образом, актуализируется и проблема оптими­зации процесса управления персона­лом.

При поиске пу­тей решения поставленной задачи це­лесообразно выделить два уровня: глобальный и национальный.

На глобальном уровне происходит постепенный пересмотр мировых до­стижений науки управления с точки зрения последствий применения новых технологий и информационной рево­люции. Это касается как концептуаль­ных установок, так и организационно-экономических методов и принципов. На сегодняшний день в управленчес­кой теории сложилась следующая ис­ходная позиция в управлении челове­ческими ресурсами:

- работники являются наиболее важным активом предприятия;

- реализация поставленных целей невозможна без соответствующей организационной культуры;

- стратегия управления человечес­кими ресурсами неотделима от об­щей стратегии фирмы;

- максимальное использование че­ловеческих ресурсов основано на раскрытии творческого потенциа­ла работника;

- основная роль в управлении пер­соналом отводится непосредствен­но руководителям, которые плани­руют, организуют и контролируют работу объекта управления.

Сегодня предприниматель теорети­чески способен воспринять ту мысль, что любая проблема предприятия — это проблема управления человечески­ми ресурсами. Тем не менее, на практи­ке получается, что управление персона­лом на предприятиях осуществляется разными подразделениями, что каждый отдельно взятый работник, по суще­ству, является «ничейным». Никто пер­сонально не думает об использовании потенциала каждого» отдельно взятого человеческого ресурса, его стоимости, отдаче и состоянии. А между тем этот ресурс в силу своей специфики может быть самым дорогим, как в плане по­терь, так и в плане приобретений. Се­годня в структуру «стратегии фирмы» как комплексного планового документа если и включается проблема управле­ния человеческими ресурсами, то где-то последними пунктами. В результате положение дел зачастую таково, что интересы рядового работника мало отождествляются с интересами фирмы. Качественное проявление себя в труде, раскрытие богатого потенциала стано­вится невыгодным, просто никому не нужным, а для кого-то и опасным. То есть человеческий ресурс может ис­пользоваться по принципу «золотого молотка, забивающего гвозди».

Можно выделить следующие основные пробле­мы в области управления персоналом:

- Новое (рыночное) поле деятельно­сти на прежней теоретической и практической основе.

- Управленческая стратегия не отве­чает современным целям развития предприятий, менеджеры не могут использовать потенциал подчинен­ных.

- Понимание роли и места управле­ния персоналом в системе хозяй­ствования не соответствует дей­ствительному объему и характеру поставленных задач. Отсутствие преемственности в ра­боте по управлению персоналом (некоторые существующие формы устарели, новые, адекватные вре­мени и ситуации еще не найдены).

- Не отработана технология изуче­ния и внедрения в практику науч­ных разработок в области управ­ления персоналом.

- Неумение, работодателей точно за­давать «спецификации» требуе­мых параметров работников, от­сутствие умения проводить анализ рабочих мест и определять квали­фикационные требования к рабо­чим местам, отсутствие анализа рынка труда и расчетов цены ра­бочей силы.

- Менталитет субъекта и объекта уп­равления, отсутствие чувства рын­ка.

- Проблемы с качеством профессио­нально-квалификационной подготовки и переподготовки персонала. Многие управленцы не изучали в вузах рыночные отношения, а рос­сийские специалисты новой фор­мации в основном обучены на за­рубежных учебниках, не адаптиро­ванных к условиям стремительно­го перехода к рынку и не рассчи­танных на отечественный ментали­тет.

- Действие антирыночных сил (мас­сированная организованная пре­ступность и коррупция с особой остротой ставят проблему безо­пасности и доверия в ущерб про­фессионализму при подборе кад­ров).

Реализация целей оптимизации процесса управления персоналом, ос­нованная на учете специфики истори­ческого этапа, требует использования соответствующих методов. Среди та­ких методов можно выделить метод воздействия на персонал предприятия обновленной организационной культу­ры.

Организационная культура опреде­ляет для всех работников ценности и правила поведения в организации. Возможной стратегией переходного к рынку периода в плане изучаемой про­блематики является освоение персона­лом предприятия философии марке­тинга посредством корпоративной цен­ности — маркетинг. В данном случае под маркетингом понимается филосо­фия функционирования предприятия в условиях рынка с ориентацией произ­водственно-сбытовой деятельности на удовлетворение потребностей людей. С изменением прежних условий, постановкой новых целей вызревает необходимость трансформации орга­низационной культуры. В случае заме­ны «социалистической» цивилизации на «рыночную» да еще в условиях ус­корения научно-технической револю­ции меняются внутренние и внешние условия функционирования предприя­тия. В организациях, ориентирующих­ся в своей деятельности на потребителя, доминирующей формой управле­ния становится рыночная форма, ее критерий — прибыльность, технологи­ческий инструментарий — маркетинг. Через сформированную новую (с мар­кетинговой составляющей) организа­ционную культуру трансформируется сознание и качество работы специали­стов различных направлений.

В условиях переходной к рынку экономики оптимальное использова­ние человеческих ресурсов подразу­мевает формирование нового (марке­тингового) «образа мышления» персо­нала, который предусматривает:

• переход от недостаточного внима­ния к потребителю — к четкому удовлетворению его потребнос­тей;

переход к осознанию того обстоя­тельства, что потребитель являет­ся неотъемлемой частью устойчи­вости предприятия;

• необходимость сочетания в долго-срамных взаимоотношениях инте­ресов потребителя и предприятия; интегрированную деятельность, включающую персонал всей орга­низации с акцентом на поддержку постоянных взаимоотношений.

Ключевая роль в обновлении орга­низационной культуры и ее использо­вании в процессе управления персона­лом отводится непосредственно руко­водителям. Но они, прежде всего, сами должны соответствовать изме­нившимся условиям, улавливать связи между целями предприятия и целями работника, их зависимости друг от друга и от соответствующей прибыли.

Если раньше директор доперестро­ечных времен занимался прежде всего производством, сбытом, администри­рованием, то в новых условиях он дол­жен в своей деятельности опираться на стратегический, оперативный и организационный маркетинг. Ему не­обходимо владеть демографическим, экономическим, экологическим, техно­логическим, политическим, культур­ным и другими аспектами рыночной информации. При выработке стратегии теперь надо уметь ответить на такие вопросы, как: четко ли определена цель и насколько она ориентирована на рынок? сформулированы ли задачи по позиционированию компании на рынке, обусловливающие планирова­ние и реализацию услуг? соответству­ют ли эти задачи возможностям и ре­сурсам компании? имеются ли у компании достаточные доли сегментов рынка, товаров, территорий и элемен­тов маркетингового комплекса и т.д.

Конкуренция и технологические из­менения предполагают, среди прочих, ответы на вопросы: обладает ли руко­водитель службы маркетинга доста­точным авторитетом, чтобы влиять на действия компании, связанные с удов­летворением покупателей? оптимальна ли организационная структура компа­нии с точки зрения функций, товаров, территорий, элементс\*%1аркетингово-го комплекса? эффективно ли взаимо­действуют офисные службы и службы маркетинга? В системе управления ин­формационная система, система пла­нирования, мониторинга и контроля, разработка новых продуктов — все они подчинены идее развития рынка и прибыльности.

Некоторые руководители оператив­но меняют оргструктуры управле­ния — например, статус начальника отдела маркетинга повышают до уров­ня вице-президента компании по мар­кетингу. Вице-президент компании по маркетингу часто встречает противо­действие со стороны других вице-пре­зидентов предприятия. Например, вице-президент компании по произ­водству может отрицательно относить­ся к перестройке производства исходя из требований рынка. Поэтому в ряде случаев наилучшим выходом из со­здавшейся ситуации является повыше­ние статуса вице-президента по марке­тингу до уровня первого вице-прези­дента.

Трансформация организационной культуры в соответствии с маркетинго­вой стратегией управления требует глубоких знаний и гибкости. Необхо­димо учитывать, во-первых, направ­ленность воздействия культуры, ее сдерживающую либо мобилизующую силу при реализации поставленной цели. Например, в организациях с бю­рократической культурой часто оказы­вается сопротивление любой попытке менеджеров нарушить устоявшийся порядок. Во-вторых, глубину и силу воздействия.

Итак, в рамках рыночной трансформа­ции экономики в подходах к уп­равлению персоналом требуется достижение глубинной трансфор­мации менталитета субъекта и объекта управления. С учетом этапа развития страны и ее национальных особенностей эта трансформация возможна в значительной степени через об­новленную организационную куль­туру. Трансформация прежней органи­зационной культуры идет через потребности рыночной экономики с акцентом на корпоративную цен­ность — маркетинг. Достижение поставленных целей будет успешным благодаря лично­сти менеджера, его профессиона­лизму, творческому потенциалу, чувствительности к переменам. Система экономики предприятия станет адекватной достижению цели только тогда, когда каждое рабочее место будет способствовать ей в этом. Практическая реализация концепции оптимизации процесса управления персоналом может быть успешной при достижении соответствия между целя­ми, стратегией управления предприя­тием, стратегией управления персона­лом, организационной культурой, ка­чеством персонала.

# Система управления персоналом в ООО «КМУ»

Оплат труда на данном предприятии проводится по тарифной системе оплате труда.

На сегодняшний момент при проведении аттестации рабочих мест по фактору «нормирование труда» применяются «Нормативы численности рабочих управлений технологического транспорта и специальной техники».

Нормативы численности работников строительно-монтажных подразделений отсутствуют, что затрудняет проведение работ по данному разделу.

Таблица

Сведения о комплексной аттестации рабочих мест

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Количество рабочих мест всего, ед. | Из них прошли аттестацию, % | | | | Численность работников, занятых на рабочих местах с вредными и опасными условиями труда, чел. | Численность работников, которым установлены доплаты за работу с вредными и опасными условиями труда, чел**.** |
| комплексную аттестацию рабочих мест | по организационно-техническому уровню | по уровню нормирования труда | по условиям труда |
| 30 | 13,80 | 30,75 | 13,80 | 57,86 | 5 | 5 |

Обучение и переаттестация в тресте проводится как еще один метод мотивации работника. Переаттестация дает возможность работникам показать себя и получить продвижение по службе.

Предприятие также применяется следующие виды выплат, являющихся материальным стимулированием:

■ к отпуску в размере 1 тарифной ставки (должностного оклада);

■ дополнительная материальная помощь в следующих размерах:

а) не выше двух тарифных ставок (в течение года) рабочего 1 разряда Единой тарифной сетки:

- многодетным семьям;

- участникам ликвидации аварии на Чернобыльской АЭС, имеющим удостоверения установленного образца;

б) 20% от суммы материального ущерба, но не более двадцатикратных тарифных ставок рабочего 1 разряда Единой тарифной сетки в случае стихийных бедствий, кражи домашнего имущества, пожара (при наличии подтверждающих документов);

в) в размере тарифной ставки 1 разряда Единой тарифной сетки:

- пенсионерам и малообеспеченным семьям один раз в 5 лет для частичной компенсации расходов по ремонту жилья.

- ежемесячная материальная помощь в размере 25 % тарифной ставки 1 разряда ЕТС (1 разряд ЕТС-1625 рублей на 1.07.2001 г и 1870 рублей на 1.02.2002г. )

- одиноким матерям, вдовам (вдовцам), женщинам (мужчинам), воспитывающим детей без мужа (без жены);

- работникам, имеющим на иждивении ребенка – инвалида.

- работникам, впервые вступившим в брак в возрасте до 30 лет единовременная материальная помощь в размере должностного оклада (тарифной ставки)

■ единовременное пособие в размере среднемесячного заработка при рождении ребенка;

■ материальная помощь в размере оклада, тарифа один раз в год на лечение работника в связи с длительной болезнью (свыше 4-х месяцев);

■ единовременное пособие в размере двух должностных окладов (месячных тарифных ставок) по окончанию работником срочной военной службы и возвращении его на работу;

■ материальная помощь в размере 10-кратной месячной тарифной ставки рабочего - повременщика 1 разряда основного производства в случае смерти работника;

■ материальная помощь на погребение в размере 5-кратной месячной тарифной ставки рабочего-повременщика 1 разряда Единой тарифной сетки случае смерти неработающего пенсионера ;

■ материальная помощь в размере 2-кратной месячной тарифной ставки рабочего- повременщика 1 разряда Единой тарифной сетки при смерти членов семьи;

■ компенсация инвалидам труда, получившем увечье в один раз в три года в размере 4-х тарифных ставок рабочего 1 разряда (1870 рублей на 1.02.2002 г);

■ единовременное пособие на обустройство в размере 2-х должностных окладов молодому специалисту принятому после окончания ВУЗа на работу;

■ единовременное пособие при увольнении работника (впервые) в связи с уходом на пенсию в зависимости от стажа работы в газовой отрасли исходя из среднемесячного заработка, исчисленного за последние три месяца работы;

■ материальная помощь к юбилейным датам в размере тарифной ставки рабочего 1 разряда Единой тарифной ставки (1870 рублей с 1.02.2002

1. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2001. – 241с. [↑](#footnote-ref-1)