ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Дальневосточный государственный гуманитарный университет»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА И СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ

Специальность 061100 «Менеджмент организации»

Специализация 080507.65 «Управление конкурентоспособностью предприятия**»**

КУРСОВАЯ РАБОТА

«Стратегическое управление персоналом»

Студентки 4 курса группы 1742

Научный руководитель

,

ст., преп.

Хабаровск

2010

Оглавление.

[ВВЕДЕНИЕ. 3](#_Toc260082393)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 5](#_Toc260082394)

[§ 1.1 Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом. 5](#_Toc260082395)

[§ 1.2 Понятие и основные характеристики стратегического управления персоналом. 7](#_Toc260082396)

[§ 1.3 Стратегия управления персоналом организации и её реализация. 14](#_Toc260082397)

[ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «» 21](#_Toc260082398)

[§ 2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «». 21](#_Toc260082399)

[§ 2.2 Особенности системы управления персоналом в ООО «. 23](#_Toc260082400)

[§ 2.3 Выявление возможных проблем в процессе деятельности организации 31](#_Toc260082401)

[ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 34](#_Toc260082402)

[§ 3.1 Создание кадровой службы 34](#_Toc260082403)

[§ 3.2 Система оценки персонала в организации 36](#_Toc260082404)

[§ 3.3 Совершенствование мотивации на предприятии ООО «» 39](#_Toc260082405)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ. 43](#_Toc260082406)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 45](#_Toc260082407)

ВВЕДЕНИЕ

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации — управление персоналом, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель управления персоналом — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «управление персоналом» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

В узком смысле это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом. Этим объясняется актуальность данной курсовой работы.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей и задач, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели и задачи более низкого уровня. Иерархия целей в организации устанавливает ее структуру и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Отсюда вытекает одна из основных задач при разработке стратегии предприятия – планирование персонала с целью обогащения труда и производственного развития работников предприятия.

Объектом исследования является процесс стратегического управления персоналом.

Предметом – существующая система стратегии управления персоналом в ООО «».

Цель – рассмотреть теоретические основы стратегического управления персоналом и на основе этого разработать стратегию управления персоналом в организации.

Для достижения указанной цели были поставлены сле­дующие задачи:

- дать характеристику теоретических и практических подходов к построению системы управления персоналом в организации;

- провести анализ эффективности процесса управления персоналом в ООО «»;

- разработать предложения и рекомендации по формированию системы управления персоналом в ООО «».

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Первая глава работы посвящена рассмотрению теоретических аспектов стратегического управления персоналом в организации.

Во второй главе дана краткая характеристика деятельности ООО «» и проанализирована организационная структура управления персоналом.

В третьей главе предлагается рекомендации по повышению эффективности системы управления персоналом в ООО «».

Для раскрытия темы исследования в качестве теоретической основы изучения широко применялись труды отечественных специалистов в области разработки стратегий управления персоналом предприятия Н.П.Беляцкого, В.В.Бузырева, М.И.Бухалкова и других.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.

# § 1.1 Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.

Понимание стратегического управления персоналом организации невозможно без определения термина «стратегическое управление организацией» вообще. Более того, стратегическое управление организацией является исходной предпосылкой для стратегического управления ее персоналом.

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами.

Во-первых, за последние десять лет радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные организации. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономич6еских знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, т. е. использование всех инструментов стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического управления, необходимость изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых предприятий.

Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. [13 c.194]

Говоря иначе, стратегическое управление - это процесс, охватывающий действия руководителей организации по разработке, реализации и коррекции стратегии.

Основными принципами стратегического управления являются:

* долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений;
* направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуги, технологии, персонала и т. д.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала;
* первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней среды;
* альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации;
* осуществление постоянного контроля над состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения. [2 c.86]

Процесс стратегического управления включает в себя 5 взаимосвязанных этапов. Они логически вытекают один из другого. При этом существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на все остальные.

1. Анализ внешней и внутренней среды. Это исходный этап стратегического управления, так как он служит базой для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей.

2. Определение миссии (предназначения) организации, стратегических целей и задач их выполнения.

3. Формулирование и выбор стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности.

4. Эффективная реализация стратегий, выполнение намеченного стратегического плана.

5. Оценка и контроль над ходом реализуемой стратегии, корректировка направлений деятельности и методов ее осуществления. [8 c.59]

Стратегическое управление персоналом базируется на тех же принципах и основах, что и стратегическое управление всей организацией в целом, т. к. является его неотъемлемой частью.

# § 1.2 Понятие и основные характеристики стратегического управления персоналом.

Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе. [ 13 c.202]

Цель стратегического управления персоналом – обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Под конкурентоспособным трудовым потенциалом организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.

3. Исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности, можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость оргструктур.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления – разграничение полномочий и задач как с точки зрения их стратегичности, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации. [3 c.103]

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом. [11 c.206]

Элементами стратегии управления персонала являются:

- цель деятельности организации;

- система планирования организации;

- отношения высших управленческих кадров;

- организационная структура служб управления персоналом;

- критерии эффективности системы управления персоналом;

- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные,

материальные, возрастные, социальные);

- доступность, полнота и обоснованность используемой информации;

- образование управляющих (всех уровней управления);

- взаимосвязь с внешней средой [7 c.339].

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;

- оценка квалификации;

- вознаграждение или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т.д.

- развитие персонала. [14 c.45]

Чем же обусловлена необходимость применения принципов стратегического управления в управлении персоналом?

Поскольку конечным результатом стратегического управления в целом является усиление потенциала (который включает производственную, инновационную, ресурсную, человеческую составляющие) для достижения целей организации в будущем, важное место в процессе стратегического управления отводится персоналу и, в частности, повышению уровня его компетентности.

Компетентность персонала организации представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей. [12 c.210]

Компетентность следует отличать от компетенции, являющейся характеристикой должности и представляющей собой совокупность полномочий (прав и обязанностей), которыми обладает или должен обладать определенный орган и должностные лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям.

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей организации с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие. Здесь под потребностью понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития организации. Под ресурсами подразумеваются работники фирмы с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

Однако одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

В условиях стратегического управления существенно возрастает роль службы управления персоналом в постоянном наращивании компетентности сотрудников.

Однако технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персоналом.

Человеческим ресурсам организаций в отличие от других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных) присущ долгосрочный характер использования и возможность трансформаций в процессе управления ими. Они подвержены некоторым видам износа, поэтому их необходимо восстанавливать и воспроизводить. [23 c. 123]

Неэффективность применения в управлении персоналом принципов оперативно-тактического управления в рамках стратегического управления организацией как раз и обусловлена тем, что оно не учитывает указанные выше особенности и характеристики персонала как объекта стратегического управления.

Использование персонала как ресурса характеризуется тем, что его воспроизводство осуществляется после определенного срока его деятельности, определяемого «износом»; его приобретение и поддержание в работоспособном состоянии требуют больших капитальных вложений. Из этого следует, что использование и воспроизводство персонала носит инвестиционный характер, так как персонал является объектом капитальных вложений. Но инвестирование денежных средств может производиться только с позиций стратегической целесообразности.

В стратегическом управлении персоналом в качестве объекта управления рассматриваются «содержательные» характеристики персонала (знания, навыки, способности, социальный статус, нормы поведения и ценности, профессионально - квалификационные, иерархические и демографические структуры). Эти характеристики, носителем которых он является, выражают с точки зрения долгосрочной перспективы потенциал персонала организации. Кроме того, объектом стратегического управления являются и технологии управления персоналом (технологии реализации трудового потенциала, воспроизводства и развития персонала). В совокупности они образуют трудовой потенциал организации.

Применение методов стратегического управления становится реальной практикой в управлении трудовым потенциалом предприятий. Примерами являются такие компании, как IВМ, Отrоп, Тоуоtа, Сarco, использующие методы стратегического планирования кадров, основу которых составляет продуманная, основанная на рыночных принципах стратегия. [13 c. 202]

Руководство кадровых служб становится полноправным членом общего руководства предприятий и участвует в выработке стратегий корпораций. Особое место отводится оценке и формированию кадрового потенциала, его профессиональному росту и развитию, повышению творческой и организационной активности.

Оценивая деятельность организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персоналом, можно выделить три сложившихся типа организаций.

1-й тип. Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического управления персоналом. Это небольшая часть широко диверсифицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью.

2-й тип. Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым положением, стабильными технологиями и диверсифицированным продуктом. Могут быть достаточно компактными по размерам и иметь среднюю численность персонала.

3-й тип. Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. К ним относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвленности, диверсифицированности технологий и продуктов. [19 c.67]

Стратегическое управление персоналом может протекать эффективно только в рамках системы стратегического управления персоналом. Под ней подразумевается упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Основным рабочим инструментом такой системы является стратегия управления персоналом.

Таким образом, система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное – формирование стратегии управления персоналом, ее реализацию и контроль над этим процессом.

Из определения стратегического управления персоналом следует, что оно направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с целью реализации стратегии управления персоналом. Исходя из этого, все функции системы управления персоналом можно сгруппировать по следующим трем направлениям: обеспечение организации трудовым потенциалом; развитие трудового потенциала; реализация трудового потенциала.

Стратегическое управление персоналом носит двойственный характер. С одной стороны, оно является одним из функциональных направлений в рамках стратегического управления организации (наряду с маркетингом, инвестициями и др.), с другой – оно реализуется посредством конкретных функций управления персоналом, направленных на выполнение стратегии управления персоналом, и с этой точки зрения является функциональной подсистемой системы управления персоналом.

Для реализации поддержки эффективной работы службы управления персоналом предприятия необходимо усовершенствовать организационную структуру самой службы. Она должна иметь в своем составе подразделения, которые обеспечивали бы решение всех возложенных на нее задач.

# § 1.3 Стратегия управления персоналом организации и её реализация.

Стратегия управления персоналом — это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

* ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

• связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления. [15 c.128]

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия.

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

* для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией — как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
* для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании — как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и др., выступают в качестве составляющих стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

• условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

• формы и методы регулирования трудовых отношений;

• методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

• установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

• политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

• профориентация и адаптация персонала;

• меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему

его использованию;

• совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

• разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

• новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

• разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

• совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

• разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

• меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;

• разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

• совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

• мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др. [24 c. 222]

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

* Цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств пред организацией по реализации стратегии;
* Общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оргтехники, оборудования, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. [6 c.207]

В ходе выполнения стратегии решаются 3 задачи:

Во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом.

Во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри самой системы управления персоналом. С тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.

В-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и в отдельных подразделениях.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в т.ч. его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. [9 c.116]

Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Но он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена.

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль над её реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения включает в себя:

* разработку плана внедрения стратегии управления персоналом;
* разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
* активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Цель этапа стратегического контроля - определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий. [21 c. 93]

Для реализации поддержки эффективной работы службы управления персоналом предприятия необходимо усовершенствовать организационную структуру самой службы. Она должна иметь в своем составе подразделения, которые обеспечивали бы решение всех возложенных на нее задач.

Стратегия работы с персоналом должна позволить подготовить работников для реализации глобальных целей организации. Поэтому резко возрастает роль руководителей кадровых служб в разработке стратегических решений организаций.

При значительном разнообразии взглядов и подходов к принятию стратегических решений публикуемые исследования пока не дают ответа на вопрос о превосходстве и рекомендуемой области применения той или иной методологии. Хотя при этом все большее внимание уделяется «обучающей стратегии».

С другой стороны, последняя слабо формализована и с трудом может быть «вписана» в структурированную модель стратегического планирования. Контекстный характер обучающей модели с ее «компетенциями» и «динамическими способностями» существенно снижает возможность ее практического применения в условиях, когда «кадры решают все».

Одновременно представления как в основном научного сообщества, так и практиков о стратегических направлениях работы с персоналом также многозначны и носят в основной массе «рутинное» представление о перспективных и более важных направлениях работы с персоналом.

В заключении можно сделать следующие выводы:

1. Стратегическое управление персоналом - это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

2. Целью стратегического управления персоналом в организации является обеспечение скоординированного и адекватного состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на длительный период.

3. Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители, объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, кадровая политика, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления персоналом.

4. Стратегическое управление персоналом организации базируется на стратегическом управлении всей организацией, кроме того, имеется и обратная взаимосвязь.

5. В российских организациях технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персоналом.

6. В отечественной науке также мало информации, исследований, литературы, посвященных проблематике стратегического управления персоналом организации.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ВОСТОК».

# § 2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «».

Общество с ограниченной ответственностью «» (сокращенное наименование ООО «»), действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и создано решением №1 учредителей о создании Общества на основании Федерального Закона “Об обществах с ограниченной ответственностью” от 08.02.1998г. и действующего гражданского законодательства РФ. Учредительные документы приведены в соответствие с Федеральным законом от 08 февраля 1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью», который вступил в силу с 1 марта 1998 г. Уставный капитал соответствует сумме, определенной вышеуказанным законом.

Предприятие является юридическим лицом - коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, созданным в целях получения прибыли. Юридический адрес ООО «»: г. Хабаровск, пер. Доступный, д.3, оф.1

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета; имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выступать истцом или ответчиком в суде, арбитражном суде. Таким образом, ООО «» является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

Имущество общества составляют основные фонды и оборотные средства, а также иное имущество. Финансовые ресурсы предприятия формируются за счет прибыли от его деятельности.

Трудовые отношения регулируются действующим законодательством о труде. Работники принимаются на работу и увольняются с работы директором в соответствии со штатным расписанием.

ООО «» - коммерческая фирма. Основной вид деятельности – розничная реализация моторного топлива, включая бензин и дизельное топливо через автозаправочные станции, который также включает в себя комплекс мероприятий по работе с поставщиками нефтепродуктов и с заводами изготовителями, расположенными в различных субъектах РФ.

Основной текущей и перспективной задачей организации является создание сети автозаправочных станций в различных регионах, а также в труднодоступных населенных пунктах, при этом особое внимание уделяется качеству реализуемого моторного топлива (бензин и дизельное топливо), что непосредственно влияет на имидж компании и количество клиентов, соответственно на объемах реализации, при этом качество нефтепродуктов, подлежащих реализации подтверждается сертификатами качества на конкретную партию нефтепродуктов в зависимости от вида топлива и соответствует установленным Госстандартом. Особое внимание уделяется выбору поставщиков, в части определения возможностей поставок тех или иных объемов нефтепродуктов, качеству нефтепродуктов, что удостоверяется путем лабораторных исследований, а также ряду других факторов, характеризующих того или иного поставщика.

При работе с заводами изготовителями особое внимание уделяется списку предлагаемых производителей. Из всего многообразия выбираются лучшие, с точки зрения надежности.

Работникам предприятия обеспечиваются безопасные условия труда, действует система оплаты труда с соблюдением гарантий, установленных действующим законодательством России и условий коллективного договора. Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность предприятия. В этой связи основная функция заработной платы определяется как мотивирование работников к эффективному труду. Задачи системы оплаты труда в ООО «» состоят в дифференциации заработной платы, которая, с одной стороны, мотивирует работников к эффективному труду, а с другой – должна быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Важнейшей предпосылкой установления базовой оплаты труда является его оценка. Оценка труда необходима для установления объективных различий отдельных рабочих мест с тем, чтобы сформулировать их квалификационные характеристики и определить справедливую форму вознаграждения за каждый конкретный вид труда. Считается, что не абсолютный уровень оплаты, а соотношения в оплате различных видов работ оказывают определяющее влияние на трудовую мораль и производительность.

Первым шагом в создании эффективного механизма стимулирования руководство предприятия считает четкое описание трудовых функций работника. Их анализ основывается на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, способностей и потенциальных возможностей самого работника, на интервью при приеме на работу, в том числе и собственных его оценках и ожиданиях. Описание должностных функций составляется непосредственным руководителем при участии исполнителя. Полученный документ утверждается аттестационной комиссией с представителями кадровых служб и становится основным для последующих аттестаций, установления оплаты труда, принятия решений о продвижении или пересмотре должностных функций.

# § 2.2 Особенности системы управления персоналом в ООО «»

Стержень любой организации – работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Система управления персоналом очень разносторонняя и многогранная. Она включает в себя все аспекты взаимодействия работников с организацией.

Управление персоналом организации является целенаправленной деятельностью руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом. Она включает в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

**КЛАССИФИКАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.**

1.По категориям:

- персонал управления;

- торгово-оперативный персонал;

- вспомогательный персонал.

2. По должностям и профессиям:

- руководители (менеджеры);

- специалисты;

- продавцы;

- кассиры;

- фасовщики;

- грузчики и т.п.

4. По уровню квалификации:

- продавец;

- продавец I категории;

- продавец II категории и т.п.

3. По специальностям:

- экономисты;

- финансисты;

- бухгалтеры;

- продавцы продовольственных товаров;

- продавцы непродовольственных товаров и т.п.

5. По полу и возрасту:

а) мужчины:

- до 30 лет;

- от 30 до 60 лет;

- свыше 60 лет.

б) женщины:

- до 30 лет;

- от 30 до 55 лет;

- свыше 55 лет.

6. По стажу работы в торговле:

- до 1 года;

- от 1 года до 3 лет;

- от 3 до 10 лет;

- свыше 10 лет.

7. По отношению к собственности:

- Работники-собственники имущества предприятия;

- наёмные работники.

8. По характеру трудовых отношений:

- постоянные работники;

- временные работники.

Рисунок 2.1 Система признаков классификации персонала на ООО «».

В ООО «» используют как внешние источники найма, так и внутренние. Но больший упор делается все-таки на внутренние источники. На естественно высвобождаемые места (уход на пенсию, увольнение) переводят работников с сокращаемых должностей, стажируют, обучают их. Это намного выгодней, чем создавать целый отдел по отбору и найму персонала. Так как стоимость отбора определяется стоимостью рабочего времени сотрудников, задействованных в отборе, стоимостью внешних ресурсов, а также величиной потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте.

Управление численностью и составом работников является наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления персоналом торгового предприятия.

Основной целью управления численностью и составом персонала является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью торгового предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации. Реализация этой функции управления персоналом в наибольшей степени должна быть увязана с общей стратегией торгового менеджмента, т.к. сформированный на предприятии трудовой потенциал и будет обеспечивать осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности.

Управление численностью и составом персонала охваты ряд последовательно выполняемых этапов работ, графически представленных на рисунке 2.2.

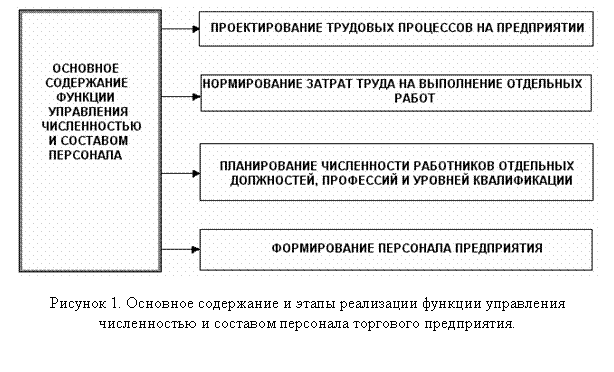


Рисунок 2.2 Этапы реализации функций управления численностью и составом персонала на ООО «».

Внешними источниками являются случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, которые заносятся в картотеку, а также институты и университеты.

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

- предварительная беседа с непосредственным руководителем и начальником службы;

- заполнение бланка заявления;

- проверка послужного списка;

- обязательный медицинский осмотр;

- принятие решения.

Адаптация персонала проводится в форме наставничества. При поступлении на работу, или переводе на другое место проводится обязательная для всех стажировка на рабочем месте. Приказом назначается ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 25% от должностного оклада стажируемого.

Период стажировки не может быть менее двух недель. Обычно ее продолжительность - один месяц, для молодых специалистов по решению начальника службы стажировка может быть продолжительней.

Во время стажировки новичка знакомят с руководящими документами, должностной инструкцией, с инструкциями по резервированию оборудования, по действиям в особых случаях, с требованиями охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, с эксплуатационно-технической документацией оборудования, которое предстоит обслуживать.

По окончании стажировки комиссией оцениваются знания стажера, полученные в период стажировки, и оформляется приказ на допуск к самостоятельной работе.

Ответственным за стажировку, выступающим в роли наставника, назначается обычно руководитель объекта. Это делается для того, чтобы исключить формальный подход к наставничеству.

Плюсы адаптации для обучаемого заключаются в следующем:

- помощь и поддержка в течение всего процесса стажировки;

- лучшее понимание всесторонней деятельности организации;

- развитие личных качеств (уверенности в себе, самоуважение, особенно по мере повышения профессионального уровня и способностей);

- развитие навыков и умений за счет усвоения чужого опыта;

- ускорение развития карьеры (быстрая адаптация и вхождение в профессию стимулирует развитие карьеры);

- уменьшение вероятности конфликтов (наставник помогает вникнуть в тонкости работы и отношения в коллективе);

- снижение психологического напряжения (появляется чувство защищенности).

Приобретения наставника:

- активное участие в развитии своей команды;

- повышение авторитета и статуса в команде;

- рост личной удовлетворенности за счет успешного выполнения функций;

- личное саморазвитие (получение новых знаний, навыков и умений в процессе выполнения своих функций).

Приобретения организации:

- более подготовленные кадры;

- повышение культурного уровня организации;

- более эффективная подготовка руководящих кадров;

- формирование положительного отношения к обучению;

- уменьшение времени, необходимого для адаптации нового сотрудника.

В целом можно говорить об эффективности адаптации работника. За короткое время он осваивает оборудование, руководящую документацию. Инструкции описывают алгоритмы действий в нестандартных ситуациях (отключение электроэнергии, чрезвычайные происшествия) и всегда, согласно требованию руководящих документов, находятся на рабочем месте. Все это позволяет работнику быстро влиться в производственный процесс.

Повышение квалификации и производственное обучение персонала.

Политику затрат на повышение квалификации работников определяет объективная необходимость сохранения рабочей силы нужного количества и качества.

Повышение квалификации - ключевой инструмент, с помощью которого работники развиваются вместе с совершенствованием технологий.

На основании заявок начальников составляется план повышения квалификации на год, в этом плане отражаются и расходы.

Огромное значение в повышении эффективности управления персоналом в ООО «» имеет проведение технической учебы (производственной учебы) на рабочих местах. Нормативами установлено 8 часов технической учебы на 1 человека в месяц. Техучеба планируется и проводится руководителями объектов. При проведении техучебы изучаются руководящие документы, должностные инструкции, инструкции по охране труда и технике безопасности, материальная часть.

Мотивация персонала.

Современный уровень производства не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием экономических и политических условий. Поэтому ООО «» приходится самостоятельно искать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

В ООО «» правовым актом, регулирующим трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работниками и работодателем является «Коллективный договор», который затрагивает все аспекты стимулирования работников, как материального, так и нематериального.

Основной раздел «Коллективного договора» - система оплаты труда.

Под системой оплаты труда понимают способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими затратами труда или результатами труда. [1 c. 205]

Разряды, присвоенные рабочим, а также конкретные должностные оклады, установленные работникам, указываются в контрактах, договорах или в приказах по организации. Эти документы наряду с документами о фактическом использовании рабочего времени (табель учета рабочего времени и др.) дают основание бухгалтеру для расчета оплаты труда работника.

Система оплаты труда, формы материального поощрения, размеры окладов (тарифных ставок), а также нормы труда устанавливаются администрацией ООО «» в соответствующих приложениях к коллективному договору, которые являются неотъемлемой его частью.

В структуру вознаграждения работников предприятия, компенсирующего их трудовой вклад, входят следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;

- надбавки и премии за результативность труда;

- социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг предприятия (оплату транспорта, повышения квалификации, медицинских услуг, детских садов, страхования жизни и т. п.).

Методы стимулирования труда персонала действующие в ООО «»:

Материально-денежное стимулирование:

1. В ООО «» действует повременно- премиальная система оплаты труда.

2. Устанавливаются следующие виды доплат:

- за выполнение обязанной временно отсутствующих работников по причине болезни, ученических отпусков, беременности и родам, уходом за ребенком не менее 10% от должностного оклада замещаемого;

- за работу в вечернее время в размере 20% часовой тарифной ставки за каждый час работы;

- работникам, осуществляющим стажировку специалистов при приеме на работу в размере 25% от оклада стажируемого на период подготовки специалистов;

- работникам, осуществляющим техническое обслуживание и ремонт оборудования с продленным ресурсом до 15% (по решению техсовета);

- работникам несущим материальную ответственность до 20% от должностного оклада.

3. Предприятие выплачивает:

- материальную помощь в связи со смертью близких и оказывает помощь в организации похорон;

- единовременное пособие работникам, уходящим на пенсию по возрасту в зависимости от стажа.

- компенсацию затрат, связанных с проездом работников удаленных объектов, приезжающих на техучебу и другие мероприятия ;

- ежемесячное пособие для женщин, ушедших в отпуск по беременности и родам с 12 недель в размере среднемесячной заработной платы, до ухода в отпуск по беременности и родам;

- ежемесячное пособие на ребенка в размере трех минимальных з/плат по РФ женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет.

Нематериальное стимулирование:

1.Предоставляется возможность повышения квалификации.

2. Организация комнат отдыха и приема пищи.

Анализ системы мотивации показал, что руководству предприятия следует уделить внимание системе премирования, размеру заработной платы, условиям труда работников (ремонт помещений, комфорт на рабочем месте, оснастка рабочих мест необходимыми инструментами), организации питания. Частичное премирование (премию получают 64% работающих в службе, которые непосредственно осуществляют техническое обслуживание) - это тоже не самое лучшее решение. Это создает напряженную обстановку в коллективе, и значительно снижает уровень производительности труда.

Оценка персонала.

В ООО «» проводится оценка персонала в форме аттестации.

Аттестация персонала проводится на основании «Положения о порядке проведения аттестации работников ООО «».

По результатам аттестации комиссия может принять решение о соответствии (несоответствии) работника занимаемой должности, о соответствии занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией, о выдвижении на вышестоящую должность. Решение аттестационной комиссии фиксируется в аттестационном листе, который хранится в личном деле работника. Прошедшему аттестацию работнику выдается удостоверение установленной формы.

# § 2.3 Выявление возможных проблем в процессе деятельности организации

Перечень сильных сторон организации

1. Наличие постоянных клиентов, ведет к наличию постоянных заказов;

2. Качество выполняемых работ, приводит к увеличению объема заказов на выполнение тех или иных услуг;

3. Высокий технологический уровень производства, способствует качеству предоставляемых услуг;

4. Соответствие предоставляемых услуг стандартам, способствует увеличение объема потребительских заказов;

5. Широкий спектр деятельности, приводит к увеличению объема заказов и выплатам зарплат без задержек.

Перечень слабых сторон организации

1. Отсутствие высококвалифицированных работников, ведет к большому количеству отказов от выполнения тех или иных заказов;

2. Малый руководящий состав, ведет к отсутствию должного контроля за выполнением конкретных работ и действиями персонала;

3. Отсутствие маркетинговых исследований, влияет на отсутствие завоевания новых рынков предоставления услуг.

Угрозы внешней среды:

1. Низкая покупательная способность большей части населения, что может привести к снижение спроса;

2. Ухудшение демографической ситуации ведет к снижению клиентов;

3. Недостаточно продуманная политика в области внедрения новых технологий, может привести к потери возможности овладения новых сегментов рынка предоставления услуг.

Возможности внешней среды

1. Конкуренция в незначительном ее проявлении, влечет не явное установление цен на предоставление услуг;

2. Перспективный и быстро развивающийся сектор экономики, дает возможность осваивания новых сегментов рынка;

3. Высокий и стабильный спрос, приводит к возможному повышению цен на предоставление услуг;

4. Рост деловой активности, приводит к привлечению новых клиентов;

5. Рост благосостояния отдельных категорий населения, влечет увеличение числа постоянных клиентов;

6. Применение новых технологий, повышает качество выполнения работ.

Предприятие может успешно работать только при наличии рациональной системы управления. Существующая система управления должна претерпеть изменения в некоторых направлениях. Для этого необходимо решить некоторые вопросы:

- Отсутствие качественного выполнения услуг в связи с отсутствием мотивации персонала;

- Не совершенная система управления персоналом, в виду отсутствия непосредственного и должного контроля за персоналом;

- Отсутствие высококвалифицированных работников (низкое качество работы);

- Отсутствие отдела маркетинга (не значительный недостаток в связи с отсутствием конкурентной обстановки в явном виде);

Выявленные проблемные моменты в деятельности организации необходимо свести в матрицу решений, которая будет представлена в следующей главе.

Все выявленные недостатки актуальны при действии фирмы на рынке предоставления услуг, но из выявленных недостатков можно выделить основную проблему, которая имеет большое влияние на деятельность организации на рынке предоставления услуг. Этой проблемой является отсутствие мотивации персонала.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

# § 3.1 Создание кадровой службы

Из анализа системы управления видно то, что у предприятия отсутствует отдел кадров и это влечет за собой множество проблем в деятельности предприятия. В первую очередь проблемы с кадрами и с их переподготовкой.

Так, по моему мнению, необходимо на ООО «» создать отдел кадров, который мог бы заниматься разработкой и реализацией кадровой политики, переподготовкой и повышением квалификации сотрудников.

На ООО «» кадровая служба должна будет решить ряд задач:

- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по формированию трудового коллектива;

- планирование и регулирование профессионального, квалифицированного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;

- организационно-методическое обеспечение профессиональной, экономической учебы, подготовки и переподготовки кадров, планирования этой работы с учетом потребностей производства, направление работников в различные учебные заведения и на стажировку на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей первичного звена передовым методам и формам работы с кадрами;

- изучение профессиональных, деловых и нравственных качеств работников на основе аттестации, широкого применения психологических и социальных исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и наклонностями;

- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;

- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, укрепление морально-психологического климата в коллективе и др.

Эффективное управление персоналом невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления персоналом, вытекающих из целей организации, моделировании производственного поведения, создании и внедрении систем управления персоналом, оценке их эффективности. Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель организации должен уделять основную часть своего времени именно управлению людьми. К сожалению, так происходит далеко не во всех современных организациях, особенно на низших этажах иерархии - на уровне цехов, бригад, групп. Это заметно снижает эффективность управления персоналом в организации в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления персоналом, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируется в низкое качество управления персоналом.

ООО «» может добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом за счет:

- эффективной коммуникации, включающей разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом на понятном последним языке цифр, издержек, прибылей, производительности и т.д. К сожалению, довольно часто специалисты по персоналу не достаточно хорошо разбираются в специфике организации и не могут объясниться на привычном для руководителей языке;

- привлечения руководителей к участию в "привлекательных" для них формах работы с персоналом - проведении собеседований с кандидатами, занятий по профессиональному обучению, управлении отдельными проектами. Это позволит им приобрести опыт непосредственного участия в разработке и применении методов управления персоналом и предоставит возможность составить более объективное представление об управлении персоналом вообще;

- специального обучения управлению персоналом, позволяющего сформировать представление об этой функции управления организацией, соответствующее сегодняшнему дню, и выработать практические навыки работы с персоналом.

# § 3.2 Система оценки персонала в организации.

Изучив систему управления персоналом в ООО «» можно отметить, что существует необходимость совершенствования системы оценки персонала.

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, т.е. насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы, а эффективность работы организации в целом складывается из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника.

Естественно, что сотрудники организации неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления персоналом организации через:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации, работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;

- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;

- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации возможность принимать обоснованные решения о повышении зарплаты, (награждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие и на их коллег), повышение в должности или увольнение. В последнем случае наличие задокументированной информации о систематическом неудовлетворительном выполнении уволенным сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

Названные выше преимущества, получаемые организацией, использующей систему оценки персонала, реализуются наиболее полно при объективности оценки, открытости ее критериев, соблюдении строгой конфиденциальности результатов, активном участии сотрудника. Соблюдение этих принципов достигается за счет:

- универсальности системы оценки. Отдел персонала разрабатывает единую систему оценки для всей организации и обеспечивает единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях;

- установления стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо определить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании выполняемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей;

- выбора методов оценки. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т.п.), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком - “хорошо”, “плохо”, “выше среднего” и т.п. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Однако в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные оценки для многих должностей, поэтому организации часто вынуждены пользоваться субъективными оценками.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

# § 3.3 Совершенствование мотивации на предприятии ООО «».

Результаты анализа показали, самый важный фактор в системе мотивации персонала - система оплаты труда, также было выявлено, что существующая система оплаты труда не соответствует задачам заявленным руководством предприятия.

Следовательно, достижение целей, стоящих перед системой оплаты и, в целом, компании в данной ситуации и при данном подходе проблематично, и результаты свидетельствуют о неэффективности системы.

Менеджмент использует в системе оплаты труда концепцию оплаты труда по результату (сдельную оплату труда).

Однако, для более эффективного функционирования предприятия, под результатом необходимо понимать конечный результат деятельности предприятия - прибыль, позволяющий учитывать оплату труда с учетом вклада каждого работника на основе разработанной системы.

Связь оплаты с эффективностью деятельности всей системы имеет смысл, однако, необходимо четко интерпретировать понятия результат и соотношение вклада каждого работника в конечный результат деятельности предприятия.

Целесообразно использовать функциональное дифференцирование, когда существует несколько подсистем оплаты труда для каждого функционального направления: снабжение, производство, управление.

Принцип оплаты «Постоянная составляющая + Переменная составляющая» составляет общий подход, в том числе постоянная часть формируется по единому корпоративному подходу. В то время, как переменная компонента зарплаты формируется на основе показателей, обеспечивающих взаимосвязь результата деятельности работника данного функционала и предприятия в целом. Например, для производственных подразделений такими критериями будут: качество продукции, срок изготовления конкурентоспособной и востребуемой рынком продукции; для консалтинговых отделов - качество и объем оказанных услуг.

Система оплаты труда предполагает две составляющие: постоянную и переменную.

Постоянная составляющая выплачивается независимо от успехов деятельности предприятия на основе выполнения работником своих функциональных обязанностей.

С целью дифференциации при оплате труда имеет смысл использовать следующий подход в определении постоянной составляющей:

определить квалификационные уровни работников в рамках их должности с дифференцированной ставкой от 1 (тарифной ставки) до 2 с интервалом 0,25, таким образом, будут иметь место пять должностных уровней: 1; 1,25; 1,5; 1,75; 2.

Предлагается проводить ежегодную аттестацию по следующим показателям:

1. Квалификация

2. Профессиональный опыт

3. Стаж работы

4.Ответственность

5. Овладение смежной профессией

6.Психологическая нагрузка

7. Физическая нагрузка

8. Условия труда.

По каждому показателю выставляется оценка от 0 до 2 и определяется средний показатель, который и позволяет определить квалификационный уровень сотрудника на следующий год. Данный подход позволяет взаимно связать профессиональное мастерство работника, его отношение к работе, сложность работы и условия труда, что будет способствовать не только вертикальной карьере работника, но и его стремлению работать более эффективно в данной должности, так как более добросовестное отношение и рост квалификации плюс «преданность фирме» обеспечат ему увеличение постоянной составляющей дохода.

Переменная составляющая может формироваться следующим образом:

1) Устанавливается базовая доля на основе квалификационного уровня работника, однако, она не увязывается с тарифной ставкой и является пунктом соотношения перевыполнения или невыполнения своих должностных квалификационных обязанностей;

2) Система премиальных долей или бонусов должна быть увязана с достижением экономического эффекта в деятельности работника. Предлагается за основу принять систему месячных бонусов (критериев) и установить следующие критерии начисления долей или бонусов;

а) рационализаторское предложение, повлиявшее на сокращение издержек или увеличение прибыли;

б) предотвращение аварийных ситуаций, способных привести к увеличению издержек;

в) экономия сил и средств (вовлечения должностей, экономия материалов и энергии при сохранении качества и количества), психологического климата в коллективе.

Система штрафных долей или бонусов должна быть увязана как с экономическими, прямыми потерями, так и с косвенными:

- не выход на работу

- нарушение технологии

- поломка механизмов, инструмента

- нарушение дисциплины

- нарушение принципов организационной культуры.

3) Диапазон премиальных и штрафных долей должен быть в интервале (02), что позволит стимулировать и работников с высокой базовой долей.

4) При определении доли прибыли на формирование переменной составляющей зарплаты целесообразно, чтобы она составляла в зарплате не менее 30%.

Таким образом, система оплаты труда будет иметь следующий вид:

ЗП = П (КДУ) + П/,

где, П - постоянная составляющая;

КДУ - оклад по ставке;

П/ - переменная составляющая;

ЗП - зарплата;

соотношение П/П/ - 70% / 30%.

Расчетные показатели сопоставимы по сумме с затратами при максимальных показателях фонда оплаты труда, что не входит в противоречие с подходами менеджмента корпорации о плановых максимальных возможностях компании оплачивать труд своих работников. В тоже время используется кардинально отличный подход к формированию оплаты труда.

Цель предложения - показать, что рациональный подход к формированию системы оплаты труда, основанный на предложенной концепции и необходимости обязательной выплаты зарплаты работникам, приемлем и экономически обоснован, т.е. способен быть реализован с наименьшими затратами для менеджмента с целью создания базы для совершенствования и развития предложенного подхода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение её конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием её экономического успеха.

Всякая организация функционирует как целостный организм или система. Любая система не может существовать обособленно от других подобных ей систем, но вместе с этим ей нельзя остаться без внутреннего управления. В случае утраты внутреннего управления все налаженные взаимосвязи и процессы разорвутся или испортятся и система перестанет существовать. Поэтому необходимо уделять особое внимание такому разделу менеджмента как работа с персоналом.

В данной работе проведен анализ действующей системы управления персоналом в ООО «» и предложены пути повышения ее эффективности.

Сущность управления персоналом в ООО «» заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь ее стратегических целей.

Эффективное функционирование ООО «» предполагает осознание всеми сотрудниками (а не только руководством) целей и ценностей организации и их участие в разработке политики организации.

На предприятии очень серьёзно подходят к проблеме подбора кадров, тем более что количество требуемых специалистов не велико, т.к. работающий персонал не спешит уйти с предприятия. Каждый руководитель подразделения, специалист знает свою работу, умеет решать задачи в «автономном режиме». Конечно, не всё идеально в работе с персоналом; ещё много недостатков, нерешённых проблем, но сама постановка, стратегия и тактика работы с персоналом в духе времени вполне соответствует рыночным отношениям.

В современных условиях, на рынке труда происходят серьезные изменения, которые требуют соответствующих корректив в таких сферах, как отношение к работникам, политика их привлечения, удержание и мотивация.

Управление персоналом превращается в мощный инструмент профессиональной работы с ним. Выделение управления персоналом в особую функцию помогает организации в достижении ее целей, способствует росту конкурентоспособности и эффективности.

Рассмотрев теоретические основы стратегического управления персоналом, разработали стратегию управления персоналом в организации.

При выполнении курсовой работы поставленные задачи были выполнены:

- характеристика теоретических и практических подходов к построению системы управления персоналом в организации;

- анализ эффективности процесса управления персоналом в ООО «»;

- предложения и рекомендации по формированию системы управления персоналом в ООО «».

В такой ситуации, когда существенно расширяются возможности современного управления персоналом, меняются и сами работники. Вместе с возрастающим уровнем профессионализма они начинают, более разборчиво относится к выбору места работы. Наблюдается стремление к большему самовыражению, повышению квалификации, прогнозируемому профессиональному и карьерному росту. Учет этих тенденций и правильное использование их является главной задачей системы управления персоналом предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин, С. А. Высший менеджмент для руководителя. Учеб. пособие./ С. А. Аникин. - М.: ИНФРА-М, 2001. – 312 с.
2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент./ В.А. Баринов. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
3. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие./ Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. - Минск: ООО "Интерпрессервис": УП "Экоперспектива", 2008. – 306 с.
4. Борисов, Е.А. Оценка и аттестация персонала./ Е.А. Борисов. - СПб.: Питер, 2009. – 253 с.
5. Бузырев, В. В., Гусарова, М. С., Чикишева, Н. М. Кадровые стратегии в управлении персоналом./ В.В. Бузырев, М.С. Гусарова, Н.М. Чикишева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. - 128 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии. Учеб. пособие для вузов./ М.И. Бухалков. – М.: Экзамен, 2007. – 318 с.
7. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала./ В.Р. Веснин. – М.: Юристь, 2008. – 495 с.
8. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие./ Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: ТРТУ, 2003. – 188 с.
9. Гурков, А.Б. Стратегический менеджмент в организации. Учеб. пособие./ А.Б. Гурков. - М.: Олимп-Бизнес, 2001. – 270 с.
10. Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала. Учеб. пособие./ Г.А. Дмитренко. – Киев: МАУП, 2002. – 246 с.
11. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учеб. пособие для вузов./ А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 352 с.
12. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учеб./ А.П. Егоршин. -Нижний Новгород, 2001. – 357 с.
13. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник./ А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 627 с.
14. Крымов, А.А. Вы - управляющий персоналом. Профессия? Ремесло? Судьба?/ А.А. Крымов – М.: Бератор-Пресс, 2003. – 196 с.
15. Лукичева, Л.И. Управление персоналом./ Л.И. Лукичева. – М.:ОМЕГА-Л, 2004. – 341 с.
16. Малуев, П.А., Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом./ П.А. Малуев, Ю.Е. Мелихов. - М.: АЛЬФА-ПРЕСС, 2005. – 315 с.
17. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент. Конспект лекций. Учебник./ Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2008. - 234 с.
18. Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент./ В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 308 с.
19. Основы управления персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Б.М. Генкина. – М.: ПРОИР, 2006. – 206с.
20. Попов, С.А. Стратегическое управление./ С.А. Попов. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 264 с.
21. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации./ В.П. Пугачев. – М.: Аспеут Пресс, 2005. – 280 с.
22. Скопылатов, И. А., Ефремов. О. Ю. Управление персоналом./И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: 2000. – 267 с.
23. Соколова, М.И. Управление человеческими ресурсами./М.И. Соколова. – М.: Проспект, 2005. – 238 с.
24. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учеб. пособие / В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2007. – 624 с.
25. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент./ Р.А. Фатхутдинов. - М.: Дело, 2002. - 445 с.