# Содержание

[Введение 3](#_Toc278367596)

[1. Анализ основных подходов к организации управления персоналом в современных организациях 5](#_Toc278367597)

[2. Стратегия управления человеческими ресурсами (на примере ООО «КОНТИНЕНТ») 11](#_Toc278367598)

[2.1 Краткая характеристика предприятия 11](#_Toc278367599)

[2.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии 16](#_Toc278367600)

[2.3 Предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулированию труда 21](#_Toc278367601)

[Заключение 27](#_Toc278367602)

[Литература 29](#_Toc278367603)

# Введение

Становление рыночных отношений в России поставило ряд новых задач перед отечественным менеджментом. Особую остроту в этом плане приобрели сегодня вопросы перестройки кадровой работы. Проблемы повышения эффективности труда, лучшего использования дорогостоящих и дефицитных кадровых ресурсов являются приоритетными, они приобрели ключевое значение для выживания и приспособления предприятий к новой для них экономической ситуации.

Главными факторами изменений явились научно-технический прогресс, концентрация научного и производственного потенциала. В условиях России сегодня формируется новая парадигма управления в предпринимательской деятельности, которая наилучшим образом отвечает интересам отечественного менеджмента.

Осуществление в настоящее время преобразований в формах и методах управления, организационных структурах, направленных на стимулирование предприимчивости и развитие рыночных отношений с разными формами собственности, часто недостаточно эффективно и не достигает поставленных целей. Одной из основных причин этого является слабая обеспеченность необходимыми кадрами, способными нетрадиционно, на высоком профессиональном уровне решать сложные задачи по управлению персоналом в современных экономических условиях.

Разрушение отраслевых научных центров, занимающихся проблемами практической социологии и психологии на своих предприятиях, еще больше усугубило и без того плачевное состояние современной науки и практики в сфере управления людьми.

Ключевой проблемой для современных менеджеров является определение адекватных стилей и методов управления персоналом, создание эффективных систем мотивации труда с учетом конкретных факторов внешней и внутренней среды предприятия, при этом необходимы менеджеры, глубоко разбирающиеся в основах кадровой политики, способные учитывать особенности людей, их потребности, возможности, привычки. И здесь не может быть унифицированных рецептов. Осуществить выбор оптимальных приемов и способов управления каждый менеджер должен самостоятельно.

Вместе с тем, в последнее время мы наблюдаем положительные тенденции в российском менеджменте. Деятельность организаций трансформируется применительно к изменениям внешней среды: все более характерной становится адекватная реакция на изменение конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса, улучшаются стиль и приемы управления - на многих российских предприятия сегодня применяются качественно новые подходы к управлению, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, повышается уровень кадровой работы в целом.. Приходит новое поколение менеджеров - руководителей. Это - молодые, энергичные, целеустремленные люди, стремящиеся к достижению успеха в бизнесе и жизни.

Реформы в российской экономике меняют стереотипы организации управления, методов и подходов в осуществлении преобразований. Сегодня менеджер не только руководитель по управлению персоналом, администратор и финансист, но и предприниматель - ответственный за бизнес своего предприятия.

В настоящее время в России, появилось целое поколение профессиональных менеджеров, которых отличает нацеленность на управление как таковое, на менеджмент как специальность.

Важным является то обстоятельство, что сегодня многие организации предоставляют людям возможность осуществлять свой вклад в достижение ее целей. Поэтому организационная структура не должна быть чрезмерно жесткой, в противном случае напряженности в коллективе не избежать.

Таким образом, искусство управления персоналом - один из главных рычагов бизнеса в современных экономических условиях.

# 1. Анализ основных подходов к организации управления персоналом в современных организациях

Важнейшая цель управления персоналом - использование личностного потенциала каждого работника, который представляет собой комплексную характеристику способности работника выступать в роли активного субъекта деятельности.

Принцип эффективного использования личностного потенциала человека, лежащий в основе управления персоналом на современном этапе, реализуется по трем основным направлениям:

1. Создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала человека.

2. Обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников организации для достижения стоящих перед ними задач.

3. Постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств трудящихся в соответствии с долгосрочными задачами развития организации.

Основу эффективного управления персоналом составляет нижеследующая совокупность принципов.

1) Гуманизм. Данный принцип означает, что управление персоналом должно основываться на нормах деловой этики, а также принятых в обществе нормах морали и нравственности.

2) Демократизм. В Российской Федерации все работники, согласно законодательства, имеют право участвовать в управлении предприятиями, учреждениями, организациями. Это правило они реализуют через общие собрания (конференции) трудового коллектива, советы трудового коллектива, профессиональные союзы и иные уполномоченные коллективом органы вносить предложения об улучшении работы предприятия, учреждения, организации, а также по вопросам социально-культурного и бытового обслуживания.

3) Дифференциация – это расчленение крупных проблем на более мелкие:

а) по блокам (оперативный, стратегический, инновационный);

б) направлениям развития (техника, технология, качество, конкурентоспособность продукции и т.д.);

в) подразделениям (цеха основного производства, заводоуправление и т.д.);

г) видам работ (разделение труда) и др.

4) Единоначалие. Данный принцип означает, что производственно-хозяйственной деятельностью предприятия (его подразделения), а также деятельностью того или иного сотрудника руководит только один, уполномоченный на то руководитель. Следствиями принципа единоначалия являются принципы:

5) единства прав, обязанностей и ответственности;

6) иерархии;

7) единства руководства.

8) Исполнительская дисциплина – обязанность подчиненных выполнять указания руководителей.

9) Комплексность – рассмотрение проблем в их взаимосвязи и взаимовлиянии. Реализуя этот принцип, субъект управления:

- обеспечивает взаимную увязку решаемых задач;

- координацию взаимодействия различных подразделений внутри предприятия.

10) Научность – необходимость научного обоснования всех аспектов управленческой деятельности: организационной структуры управления, принципов контроллинга и маркетинга персонала и т.д.

11) Обратная связь. Между субъектом и объектом управления устанавливается механизм обратной связи, для чего используют: диспетчирование, учет и контроль.

12) Профессионализм. Данный принцип предполагает, во-первых, компетентное руководство, а, во-вторых, - компетентное выполнение принятых решений.

13) Регламентация – установление правил, определяющих порядок деятельности предприятия (организации, учреждения), а также отдельных его структурных подразделений, руководителей, специалистов, служащих, рабочих. Основными документами, регламентирующими деятельность персонала предприятия, являются: законодательство о труде; учредительные документы; правила внутреннего распорядка; регламент внутрифирменного взаимодействия; положения; должностные инструкции.

14) Социально-экономическая адаптация. Управляемая система находится в условиях постоянных социальных и экономических изменений (внешних и внутренних), в связи с чем она должна своевременно реагировать на эти изменения, активно приспосабливаясь к ним. Эффективность социально-экономической адаптационной системы во многом зависит от развития творческой инициативы, привлечения к управлению максимально возможного числа работников.

15) Субординация. Принцип субординации предполагает разработку правил служебной дисциплины и установления на их основе системы служебного подчинения младших старшим.

16) Целеполагание. – знание целей деятельности предприятия и соответствующих им:

- задач управления;

- приоритетных направлений развития;

- тенденций развития всех видов политики предприятия (кадровой, технической, финансовой и т.д.).

17) Эффективность. Данный принцип охватывает большой круг проблем – от экономической эффективности управления до поиска эффективных стилей руководства, адекватной мотивации деятельности, совершенствования организационной структуры, оптимизации процессов принятия решения и т.д.

Однако к таким выводам современная наука управления пришла не сразу.

Необходимо добавить, что управление в организациях - очень сложное явление, в котором присутствуют три непременных элемента.

Модель управления в современной организации представлена на рис.1, где:

Во-первых, объект исследования как некоторая реальность;

Во-вторых, сам исследователь (или наблюдатель) – субъект, осуществляющий исследование;

В-третьих, это проблема, которая представляется как некоторое несоответствие того, что фактически существует, тому, что желает получить исследователь.

**МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**НАБЛЮДАТЕЛЬ**

**ОБЪЕКТ**

**ПРОБЛЕМА**

Рисунок 1. Модель управления в организациях

Качество персонала определяется: отношением к изменениям, профессиональной квалификацией и мастерством, умением решать проблемы организации, концепцией мотивации, способностью преодолевать сопротивление и является сегодня важнейшей стратегической задачей российских организаций, испытывающих острый дефицит квалифицированных кадров.

Главные задачи менеджера общеизвестны: обнаружить область повышенного риска, оценить его степень, разработать и принять заблаговременные меры, а если ущерб уже имеет место, то и способы возмещения ущерба. Распознавание, оценка, контроль рисковых ситуаций позволяют избежать многих потерь.

Риск в бизнесе выступает как сама сущность предпринимательства в бизнесе и специфике менеджмента. Ни один менеджер не в состоянии устранить риск полностью, но за счет выявления сферы повышенной опасности, точного ее измерения, оценки допустимого уровня риска, осуществления необходимых контрольных процедур хороший менеджер как руководитель, всегда способен владеть ситуацией.

Современный менеджмент в основном не столько наука и практика управления, сколько искусство управления людьми. Профессиональные качества менеджера находятся в прямой зависимости от его личных качеств и характеристик. Что же касается «желательных», то среди них можно выделить следующие.

1. Выдержка.

2. Вежливость.

3. Тактичность.

4. Скромность.

5. Непримиримость к лести.

6. Чуткость.

7. Самокритичность.

8. Самодисциплина.

9. Требовательность.

10. Равное отношение ко всем.

Большое значение имеет, является ли менеджер хозяином своего дела или он наемный работник. У менеджеров-собственников наименее значим вес менеджерского профессионализма, зато высока способность работать в разных областях. Берутся за все, что сулит бизнес.

Менеджеры, имеющие долю в бизнесе, более ориентированы на профессионализм, адаптивность, авторитет и доверие.

Наиболее важный вывод экспертов заключается в следующем: самые преуспевающие предприниматели России по своему типу скорее удачливые и разносторонние промышленники в широком смысле слова – способные организовать фабрики, заводы, поставки, производство и сбыт, финансы и кадры и в конечном итоге наладить выпуск востребованной продукции.

Следует добавить, что особую значимость сегодня приобретает умение менеджера создать и обеспечить функционирование эластичных самонастраивающихся структур, которые обычно именуют командами. Умение собрать команду ценят в строительстве, финансах, производстве. Команда – это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое.

Искусство менеджера предполагает хорошее знание индивидуальной и групповой психологии, так каждый работник представляет собой личность с ее переживаниями, запросами, пренебрежение которыми может поставить под угрозу достижение целей предприятия. Человеческий фактор является центральным фактором любой модели управления.

Современный менеджмент - это профессионально осуществляемое управление предприятием в современных экономических условиях в любой социальной сфере хозяйствен­ной деятельности, направленное на получение прибыли, с применением та­кого стиля работы, который основывается на непрерывном поиске способов рационального привлечения и использования необходимых ресурсов и повышения эффективности производства.

# 2. Стратегия управления человеческими ресурсами (на примере ООО «КОНТИНЕНТ»)

# 2.1 Краткая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Континент» зарегистрировано Регистрационной Палатой Санкт-Петербурга 22 августа 2000 года, о чем в Едином городском реестре и журнале регистрации произведена запись номер 1216778 (Свидетельство о государственной регистрации на основе Устава ООО «Континент»).

ООО «Континент» является юридическим лицом – коммерческой организацией. Уставный капитал разделен на доли учредительными документами в размерах, созданных в целях извлечения прибыли. Имеет свою круглую печать и расчетный счет в Санкт-Петербургском банке.

Формирование персонала предприятия осуществлялось по индивидуальной стратегии и тактике, с учетом сферы деятельности. Однако общими являются стратегические задачи, которые касаются таких вопросов, как:

1. подготовка руководящих кадров, а также специалистов по редким, уникальным специальностям в части ремонта автомобилей, с учетом известной предприятию перспективы;
2. разработка схем замещения и перемещения;
3. Перспектива продвижения по службе.

Наиболее важными вопросами тактики формирования персонала являются:

- контроль процесса адаптации вновь принятых работников;

- решение вопросов по оплате труда, а также предоставлению социальных льгот.

Необходимо отметить, что в условиях рыночных отношений в ООО «Континент» чаще всего используется не административный, а экономический механизм регулирования численности персонала, предполагающий эффективное использование всех видов ресурсов.

Персонал не только выполняет производственные функции, но и является активной составляющей производственного процессе, т.е. активно способст­вуют росту эффективности производства, участвует в управлении производством. Приоритетной задачей персонала является поддержка «имиджа» предприятия.

Партнерами по бизнесу являются как отечественные, так и зарубежные предприятия и компании.

Основными производственными целями предприятия являются:

- транспортное обслуживание физических и юридических лиц;

- оказание услуг населению, предприятиям, организациям и учреждениям по ремонту автомобилей.

Анализируемое предприятие по действующей классификации можно отнести к малым предприятиям, так как среднесписочная численность работающих в 2006 году составила 42 человека, а уставный капитал полностью принадлежит частным лицам.

На основании Устава и внутренних документов анализируемого предприятия можно привести следующие данные.

Предприятие в своем составе имеет Совет учредителей – участников общества из трех человек. Они же являются и работниками предприятия на ключевых направлениях деятельности. Структура управления ООО «Континент» представлена на рис. 2.

На предприятии принято за правило, на Совет учредителей приглашать на добровольной основе всех сотрудников предприятия, для совместного принятия решений по стратегии совершенствования работы всего предприятия.

Возглавляет предприятие директор, являющийся одним из учредителей.

Один из менеджеров предприятия и главный бухгалтер предприятия также являются соучредителями предприятия. Таким образом, все 3 соучредителя, являются сотрудниками предприятия и заинтересованными лицами в достижении успеха ООО «Континент».

Решения Совета учредителей принимаются открытым голосованием. В случае несогласия кого-либо из учредителей, он имеет право на выход из числа учредителей на условиях, оговоренных в учредительном договоре, уставе общества и ГК РФ.

**Заместитель директора**

**Юрист**

**Коммерческий директор**

**Главный**

**инженер**

**Главный бухгалтер**

**Начальник отдела контроль-измерительной аппаратуры**

**Начальник цеха сборки**

**Бухгалтер**

Рисунок 2. Структура управления персоналом в ООО «Континент»

К компетенции Общего собрания учредителей относятся решения:

- об утверждении сметы доходов и расходов;

- о ликвидации предприятия;

- о реорганизации предприятия;

- о расширении и создании филиалов;

- о приеме новых членов общества и выход из него.

Решения по оперативным вопросам принимаются директором единолично.

Численность работников установлена с учетом пропускной способности анализируемого объекта по площади, по мощности оборудования, возможному числу рабочих мест, спроса на конкретные виды услуг, работ и продукции, а также их качеству.

Для выполнения производственной деятельности автотранспортная фирма имеет следующие категории работающих: рабочие (водители, ремонтные и вспомогательные рабочие), служащие и аппарат управления.

Анализ квалификационного состава работающих показывает необходимость проведения работ по повышению квалификации 30% персонала.

Квалификационный состав кадров предприятия представлен в таблице 2.

Таблица 2. – Квалификационный состав кадров предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№№** | **Должность** | **Кол-во** | **Квалификация фактическая** | **Квалификация**  **требуется** | **Возраст** |
| .  2  3 | Директор  Менеджер  Гл.бухгалтер  Начальники подразделений  Итого АУП:  Служащие  Водители  Рабочие  Всего: | **1**  **2**  **1**  **3**  **7**  **5**  **0**  **10**  **42** | Высшее  Высшее  Н/высшее  Высшее  Н/высшее  Средн.спец.  Высшее - 2  Ср.спец. - 2  Среднее - 1  Среднее  Н/ср, средн. | высшее  высшее  высшее  высшее  высшее  высшее  высшее  высшее  сред.спец.  среднее  среднее | 35 л.  27 л.  29 л.  25 л.  28 л.  30 л.  23 , 25 л.  25, 27 л.  40 л.  22 - 39 л.  20 – 55 л. |

Как видно из таблицы, преобладающее место в структуре категорий работающих занимают рабочие и в их числе водители. К рабочим относятся лица, непосредственно участвующие в создании продукции, а также лица, обеспечивающие производственный процесс.

Водители - ведущая профессия рабочих на предприятии. Поэтому одной из важнейших задач является правильная организация и оплата труда водителей, так как от их работы во многом зависит выполнение плана перевозок.

Оценка персонала на предприятии проводится регулярно, для того, чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные комиссией, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять своими подчиненными.

Персональная оценка служит для определения размеров вознаграждения, развития персонала, выяснение целей дальнейшего образования, рационального использования сотрудника, перемещении, повышении по службе, трудовой мотивации, т.к. она импульс, направленный на повышение достижений, совершенствования организации труда персонала и т.д.

Основные цели персональной оценки можно изложить так:

* объективизация сотрудника;
* улучшение качества управления персоналом;
* единство действий в управлении;
* более эффективное использование потенциала сотрудников.

Общая система оплаты и поощрения сотрудников в ООО «Континент» следующая:

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам.

2. Доплаты за условия труда:

2.1. Сменность (режим) работы.

2.2. Степень занятости в течение смены.

3. Надбавки:

3.1. За производительность выше нормы (сдельный приработок, оплата за работу с численностью, меньшей нормативной).

3.2. За личный вклад в повышение эффективности и прибыльности.

3.3. За высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий.

4. Премии:

4.1. За качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ.

4.2. По итогам работы за год.

4.3. Из фонда руководителя ООО «Континент».

4.4. Авторские вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения.

4.5. Вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений.

Оплата руководящим работникам и служащим оплачивается по двум основным системам – простой (согласно договора-контракта) и премиальной.

## 

# 2.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии

На предприятии в сфере управления персоналом стараются учитывать как экономические аспекты, так и потребности и интересы сотрудников.

Руководство старается сформировать настоящую команду единомышленников, учитывая при этом следующее:

* каждый участник команды обязан во всей полноте осознавать цель поставленную перед коллективом;
* команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;
* любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффективно и творчески работать, постоянно взаимодействовать с другими его представителями. В то же время команда не может диктовать состоящим в ней партнерам свою волю – каждый сохраняет самостоятельность;
* все члены команды имеют равные права в ее работе, планируют свою трудовую деятельность, участвуют в планировании деятельности всего коллектива и каждого члена команды;
* как и в любом коллективе, обязанности каждого участника команды уточняются, а в процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, постоянно изменяется;
* подбор участников команды осуществляется прежде всего по психологической совместимости;
* управление командой осуществляется менеджером предприятия.

Социальная эффективность деятельности по управлению персоналом реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относится, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Большое внимание уделяется на предприятии проблеме адаптации сотрудников.

Адаптация персонала на предприятии является своего рода индикатором успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала, отражает характер социальных отношений в коллективе.

Как правило, в процессе адаптации персонала каждый работник проходит несколько стадий:

* общее ознакомление с ситуацией;
* приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);
* ассимиляция (полное приспособление);
* идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива).

На предприятии сделана ставка на саморелизующегося человека, которая означает реализацию идеи «главное богатство предприятия – это его люди», поощряется самостоятельность и предприимчивость, что дает возможность большинству членов коллектива полностью реализовать свой потенциал. Реализация данной идеи осуществляется посредством:

* высоких требований, предъявляемых при найме на работу, включающих систему тестов и собеседований;
* подготовки кадров, понимаемой как постоянное, на протяжении всей карьеры, обучение сотрудников;
* политики гарантированной занятости (практике горизонтального перемещения сотрудников).

Руководство предприятия придерживается следующих правил мотивации к труду. Они следующие:

* поощрение должно быть осязаемым и своевременным (минимизация разрыва между результатом труда и его поощрением);
* постоянное внимание к работнику и членам его семьи – важнейший мотиватор;
* необходимо чаще давать людям возможность почувствовать себя победителями;
* поощрять надо за достижение не только основной цели, но и промежуточных;
* работники должны чувствовать свободу действия, возможность контролировать ситуацию;
* разумная внутренняя конкуренция – двигатель прогресса.

При организации рабочего места и условий труда учитывается, наряду с содержанием выполняемых функций, пять основных потребностей человека: физиологические, безопасность, социальная активность, уважение и самоуважение, самореализация.

Собрания и совещания дают возможность рабочим и служащим высказать свое мнение при обсуждении важных для организации вопросов, внести предложения. Данное право позволяет трудящимся получать информацию о деятельности предприятия, контролировать действия руководящего состава, высказывать свое мнение. Ключевые решения принимаются на собраниях трудового коллектива при наличии необходимого кворума (не менее 50 процентов от численности персонала) большинством голосов.

В ООО «Континент» менеджер по персоналу – одна из ключевых фигур на предприятия. Его роль в процессе управления коллективом многозначна. Первая личная беседа происходит между менеджером и сотрудником при устройстве на работу. Менеджер знакомит его с условиями труда, социальными условиями и стимулами, инструктирует по пожарной безопасности и технике личной безопасности, определяет место и роль нового сотрудника на предприятии и т.д.

Менеджер учитывает как экономические аспекты, так и потребности и интересы сотрудников и старается сформировать настоящую команду единомышленников, которые будут заинтересованы в конечном результате своего труда и в успехе достижения основных целей своего предприятия.

Аттестация, как процедура оценки персонала на предприятии проводится ежегодно. Варианты аттестации традиционны и направлены на оценку как руководителей, так и своих подчиненных по ряду критериев. Основными из них были: выполнение своих функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества (стрессоустойчивость, самостоятельность, умение налаживать эффективное взаимодействие с коллегами, добросовестность, аккуратность, дисциплинированность, лояльность и др.).

Каждый параметр оценивается по 5-балльной шкале, сумма оценок и составляла качественный уровень сотрудника. Оценку проводил менеджер, как непосредственный руководитель сотрудника и аттестационная комиссия

Анализаттестационных процессов, проводимых в 2006 году ООО «Континент» показал, что, учитывая современные экономические условия развития бизнеса в России, в компании были внедрены следующие изменения:

* новые оценочные бланки;
* введен такой аттестационный критерий как оценка сотрудником самого себя (аналогичный бланк для сотрудника, с несколько измененными по форме критериями);
* введен такой компонент, как цели и задачи сотрудника на следующий аттестационный период. Благодаря этому появилась возможность в конце следующего аттестационного периода сравнить планируемые результаты с реальными;
* внесены такие критерии как:
  + Общая удовлетворенность сотрудником условиями труда на предприятии;
  + Готовность сотрудника к работе - в случае необходимости не считаясь со временем и личными планами.

Данные критерии, в большей степени характеризуют виды отношений сотрудника и взаимодействие с ним.

На основе аттестации была получена возможность планирования карьерного или профессионального роста сотрудника, возможных направлений его дальнейшего использования. Завершалась процедура аттестации оценками в системе **«сотрудник-сотрудник».**

Для проведения взаимной оценки был разработан специальный бланк, который должен заполнить каждый сотрудник (таблица 3).

Таблица 3. – Бланк оценки сотрудника коллегами

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФИО** | **Профессионализм** | **Аналитические способности** | **Авторитетность** | **Доброжелательность** | **Коммуникабельность** |
| Иванов В.А. | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Сидоров Б.А. | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Корнеева И.О. | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

Задача сотрудника - обвести тот балл (по каждому критерию), которого, по его мнению, заслуживает каждый сотрудник, включая руководителя подразделения. Несмотря на кажущуюся простоту бланка, он оказался достаточно информативным.

Таким образом, помимо очередной аттестационной оценки, на предприятии стараются получить достаточно большое количество информации не только о каждом сотруднике, но и подразделении в целом.

Постоянно проводимый анализ позволяет выявить складывающиеся тенденции в сфере мотивации и стимулирования труда и оценить их - это способствует принятию более обоснованных управленческих решений.

Большой интерес представляют опросы и оценка персоналом изменений в условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т.д.

# 2.3 Предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулированию труда

По нашему мнению, мотивация и стимулирование персонала предприятия - являются одним из ключевых факторов успеха бизнеса ООО «Континент».

Под системой мотивации мы понимаем совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников, а также основных элементов корпоративной культуры предприятия: ценностей, традиций и норм, разделяемых руководством и сотрудниками.

Таким образом, в целях совершенствования управления персоналом в ООО «Континент» мы предлагаем:

1. Внедрить систему материального стимулирования, включающую в себя:

* Материальное вознаграждение - совокупный материальный доход, выплачиваемый сотруднику (состоит из двух частей: базовый оклад и премиальные).
* Базовый оклад - относительно постоянная часть материального вознаграждения сотрудника, пересматриваемая не чаще, чем 1 раз в полгода или при должностных перемещениях.
* Премиальные - переменная часть материального вознаграждения сотрудника, пересматривается ежемесячно (ежеквартально).
* Компенсационный пакет - материальные блага, предоставляемые сотруднику помимо материального вознаграждения в зависимости от статуса его должности: корпоративная медицинская и пенсионная страховка, средства мобильной связи, служебный автотранспорт, уровень оборудования рабочего места, оплачиваемые полностью или частично туристические и оздоровительные путевки, средства, выделяемые на представительские расходы и т.д.

2. Внедрить систему нематериального стимулирования - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, в рамках которой вырабатываются, принимаются и реализуются решения о нематериальном поощрении сотрудников компании.

Кроме того, существенное влияние на эффективность системы мотивации в ООО «Континент», оказывает сложившаяся организационная культура компании. Большое значение для построения эффективной системы мотивации персонала являются такие факторы организационной культуры, как: - понимание сотрудником своего места и роли на предприятии, степени влияния результатов своей деятельности на общий результат предприятия;

- информированность сотрудников, понимание стратегии и планов развития предприятия; традиции, ценности и нормы, разделяемые персоналом и руководством предприятия;

- осознание сотрудниками возможности профессионального и личностного роста в рамках предприятия; определение руководством ценности персонала для предприятия; приверженность персонала корпоративным интересам предприятия - как норма организационной культуры.

Для управленческого персонала ООО «Континент» имеют значение:

* активное использование командных методов работы;
* вовлечение членов управленческой команды в процесс принятия важных для предприятия решений;
* позиция и авторитет лидера управленческой команды (директора ООО «Континент»), его способность организовать эффективную командную работу;
* разделяемые членами управленческой команды цели и стратегия развития предприятия.

Формирование благоприятной организационной культуры обеспечивает сближение интересов сотрудников и ООО «Континент», что, в свою очередь, коренным образом влияет на эффективность мотивации персонала.

Основным «технологом» построения системы мотивации на предприятии является служба управления персоналом, в связи с тем, что функция мотивации является одной из функций, реализуемых в системе управления персоналом.

Реализация функции деловой оценки персонала обеспечивает выработку необходимой информации (оценка профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудников, степени соответствия занимаемым должностям, а так же результатов их труда) и решений в системе материального и нематериального стимулирования персонала.

3. Мы предлагаем ООО «Континент» внедрить инвестиционный подход к построению системы управления персоналом.

При инвестиционном подходе затраты на персонал будут рассматриваться как инвестиции в человеческие ресурсы. Иными словами затраты на персонал переводятся из разряда постоянных издержек в разряд инвестиций. В этом случае создается возможность оценить эффективность этих инвестиций.

В этом случае эффективность инвестиций в человеческие ресурсы есть не что иное, как эффективность системы управления персоналом. Отслеживаемая подобным образом в динамике эффективность системы управления персоналом позволит ориентировать работу службы управления персоналом ООО «Континент» на экономический результат предприятия.

При таком подходе, безусловно, служба управления персоналом перестает быть «вещью в себе», повышается ее статус, как службы реально управляющей значительной частью финансовых ресурсов предприятия, и понятным для руководства образом, влияющей на результаты деятельности ООО «Континент» в целом.

Для достижения такого результата мы предлагаем обеспечить качественный учет и анализ всех затрат на персонал ООО «Континент», а именно:

* организация рабочих мест;
* найм персонала;
* заработная плата, премии, социальные выплаты, компенсационные пакеты;
* нематериальное стимулирование;
* профессиональное развитие персонала;
* и т.д.

В этом случае существенными факторами, определяющими уровень эффективности системы мотивации, будут являться:

* наличие четко очерченной кадровой политики и стратегии управления персоналом, ориентированной на стратегию и бизнес-цели предприятия;
* наличие организационной структуры, обеспечивающей эффективное взаимодействие подразделений и должностных лиц, гибко и оперативно реагирующей на все существенные изменения во внешней и внутренней среде предприятия;
* наличие в системе управления предприятием ключевых организационных механизмов:
* механизм постановки и корректировки системы целей,
* механизм выявления, анализа и решения проблем развития,
* механизм развития организационной структуры.
* наличие у членов управленческой команды ключевых управленческих компетенций (знаний, умений, навыков и опыта эффективной управленческой деятельности);
* регулярно проводимая на предприятии работа по организационному развитию.

Учитывая характер деятельности ООО «Континент», мы предлагаем взять методику, разработанную на основе метода Э.Хэя. Этот метод, только в одной Великобритании, использован при построении системы материального стимулирования более чем на 500 предприятиях и государственных организациях. В России на основе предлагаемой методики построена система мотивации в компании «Вимм-Биль-Данн».

В целях совершенствования системы управления персоналом в ООО «Континент» должны быть реализованы основные принципы построения системы материального стимулирования (далее – «СМС»):

1. СМС должна соответствовать целям и стратегии развития предприятия, его кадровой политике.

2. СМС должна соответствовать корпоративной культуре предприятия и быть согласованной на уровне Управленческой команды.

3. СМС должна декларировать принятые в данной организации принципы и критерии оплаты труда таким образом, чтобы они были ясны и однозначно понимаемы всеми сотрудниками предприятия.

4. Материальное вознаграждение и компенсационные пакеты в СМС должны соответствовать статусу должности, функционалу, степени ответственности, профессиональным и деловым качествам, а также результатам труда сотрудников.

5. Материальное вознаграждение и компенсационные пакеты должны быть конкурентоспособными на рынке труда и учитывать уровень жизни в регионе предприятия.

6. СМС должна гибко реагировать на все изменения внутренней и внешней среды предприятия.

7. СМС должна отвечать возможностям предприятия.

Согласно методике, разработанной на основе метода Э.Хэя, были выбраны параметры определения размеров материальных выплат и компенсационных пакетов для административно-управленческого и производственного персонала ООО «Континент».

Примерные параметры для определения базовых окладов и компенсационных пакетов:

* Уровень и степень значимости для предприятия принимаемых решений.
* Степень свободы в принимаемых решениях.
* Сложность выполняемых функций.
* Уровень специальных знаний и требуемой квалификации.
* Уровень коммуникаций.
* Управление людьми.

Примерные параметры для определения премиальных:

* Ориентированность на корпоративные интересы предприятия.
* Уровень квалификации и степень соответствия занимаемой должности.
* Стремление к повышению профессионального уровня.
* Результаты достижения целей, выполнения целевых заданий и возложенных функций.
* Уровень трудовой дисциплины.
* Стаж работы на предприятии.

Параметры определения размеров материальных выплат и компенсационных пакетов производственного персонала (рабочих)

Примерные параметры для определения базовых окладов и компенсационных пакетов:

* Уровень механизации труда.
* Тяжесть ручного физического труда.
* Интенсивность труда.
* Уровень необходимых профессиональных знаний и навыков.
* Степень влияния на уровень качества конечного продукта.
* Выполнение смежных функций.

Примерные параметры для определения премиальных:

* Выполнение норм производственных показателей.
* Технологическая дисциплина.
* Уровень квалификации и степень соответствия занимаемой должности.
* Стремление к повышению квалификации.
* Трудовая дисциплина.
* Стаж работы на предприятии.

# Заключение

Теоретический и практический анализ проблем управления человеческими ресурсами показал, что сегодня необходимы новые подходы к кадровой политике. Это обусловлено рядом причин.

**Во-первых,** полностью исчерпали себя старые, административные формы управления персоналом, а это заставляет многих менеджеров искать новые приемы и методы работы с людьми.

**Во-вторых,** переход к рынку заставил искать новые резервы и ресурсы. В этих условиях многие обратили внимание на эффективное использование не только материальных, но и «человеческих ресурсов» как важнейший фактор повышения уровня производства и услуг.

**В-третьих,** в стране формируется рынок труда. Появилась возможность отбора, необходимость в поиске квалифицированных кадров, их оценке и другие элементы рыночного подхода к управлению персоналом.

**В-четвертых,** существенно улучшилась научная и методическая база работы с персоналом. Опубликовано много научных работ, которые позволяют поднять эффективность работы с персоналом на качественно новый уровень.

Сегодня во многих российских организациях отмечаются позитивные изменения в сфере отечественного менеджмента, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, совершенствуется отбор кандидатов на руководящие должности.

Основными стилями управленческой деятельности являются:

-автократический;

-демократический;

-либеральный.

Основные методы управления персоналом:

-организационные;

-экономические;

-социально-психологические.

Менеджер, сегодня должен осуществлять свою деятельность в тесном взаимодействии с коллективом. Его деятельность в целом должны характеризовать:

-профессионализм;

-надежность и ответственность;

-ориентация на творческий потенциал сотрудников.

Основным механизмом, определяющим стратегию управления в организации, являются процессы целеполагания менеджера-руководителя. Иначе говоря, настроен ли менеджер на совместную деятельность с подчиненными или предпочитает все решать самостоятельно.

Важно также отметить значимость знаний о мотивации в управленческой деятельности руководства организации, заинтересованной в повышении производительности труда своих сотрудников, их полной отдаче на предприятии. Понимание и применение на практике системы мотивации своих работников приведет не только к общему повышению эффективности организации, но и к удовлетворенности работой самих сотрудников, улучшению психологического климата, общий настрой работников. И как следствие, опять же, увеличение производительности самой организации. Грамотный руководитель должен четко знать, что не все сотрудники мотивированны в той мере, в какой это способствует повышению эффективности труда и достижению целей организации. Поэтому он должен точно распознавать актуальные мотивы каждого из своих сотрудников и стараться по возможности удовлетворить потребности каждого.

# Литература

1. Абрамова Е. Система мотивации и увлеченные подчиненные //Директор-инфо.-2001.-№ 3.
2. Апенько С., Коньшунова А. Миссия, цель и стратегия управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. - №1.
3. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования //Кадры предприятия.-2002.-№ 7-8.
4. Большаков А.С., В.И.Михайлов Современный менеджмент. Теория и практика.-СПб.:Питер, 2002.
5. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании. – М.: ИНФРА-М, 2007.
6. Грибова Ю.Н. Механизм привлечения персонала в управлении предприятиями. Алтайский экономико-юридический институт. – Барнаул, 2001.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент.-СПб.:Питер, 2002.
8. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. В 2-х.-т. СПб.:Экономическая школа, 2001.
9. Павлуцкий А., Павлуцкая Е., Алехина О. Менеджмент третьего тысячелетия: системно-эволюционный подход к развитию организаций.// Управленике персоналом.-2001.-№ 2.
10. Социально-психологические методы управления: практическое пособие для менеджера .-М.,2001.
11. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. / П. В. Журавлёв Ю. Г. Одегов. - М.: Издательство «Эксперимент», 2002.
12. Ходеев Ф. П. Менеджмент., 2002.
13. Чемеков В. Стратегические цели компании и мотивация персонала //Человек и труд.-2002.-№ 9.
14. Шмаров А., Полунин Ю. Русский стиль менеджмента //Эксперт.-2001.-№ 36.-с.69-72.