**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ..............................................................................................................3

ГЛАВА 1. Теоретические основы управления персоналом в организации

1.1. Сущность, цели и принципы управления персоналом.................................6

1.2. Основные методы управления персоналом……………………………… .10

1.3. Оценка эффективности деятельности управленческого персонала

в организации……………………………………………………………….12

ГЛАВА 2. Анализ системы управления персоналом на примере ОАО «Пласткард»

2.1. Организационно-правовая и экономико-хозяйственная характеристика

ОАО «Пласткард»……………………………………………………….......18

2.2. Диагностика системы управления персоналом

в ОАО «Пласткард»……………………......……………………...………...24

2.3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом

ОАО «Пласткард»………………………………………………...................33

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….38

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……………………………………………………….41

ПРИЛОЖЕНИЯ………………………………………………………………….43

**Введение**

**Актуальность темы** заключается в том, что управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. От организации управления персонала зависят все конечные результаты работы предприятия. Управление – это процесс выработки и осуществления воздействий. Выработка управляющих воздействий включает сбор, обработку и передачу информации, а также принятие решений. Эти операции выполняет аппарат управления – группа руководителей и специалистов, на которую возложены управленческие функции. Методологически сфера управления персонала обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

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

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

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

Таким образом, тема данной курсовой работы является не только актуальной, но и имеет практическую значимость.

**Степень изученности проблемы.** Изучение теории управления персоналом в последнее время происходит интенсивно и развернуто. Исследуются все возможные способы управления персоналом. Разработаны и введены основные положения, касающиеся его предмета, задач, целей и функций. Вклад в эти достижения внесли заслуженные деятели науки Российской Федерации, такие как Т.Ю.Базаров, Н.П. Беляцкий, В.Р. Веснин, М.М. Глазов, Егоршин А.П., А.Я. Кибанов, С.В. Шекшня и др.

**Цель исследования** – исследовать теоретические и практические особенности системы управления персоналом и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Для достижения указанной цели требуется решить следующие **задачи**:

* раскрыть теоретические основы управления персоналом;
* проанализировать организационно-правовую и экономико-хозяйственную деятельность организации;
* произвести анализ состояния управления персоналом организации

ОАО «Пласткард»;

* Разработать рекомендации для совершенствования управления персоналом в ОАО «Пласткард».

**Предметом исследования является** – система управление персоналом в ОАО «Пласткард».

**Объектом исследования** данной курсовой работы является ОАО «Пласткард».

Основной **информационной базой** материалов курсовой работы (в т.ч. материалов ОАО «Пласткард») является сайт предприятия ОАО «Пласткард» - [www.plastkard.ru](http://www.plastkard.ru).

**Методами** получения информации здесь являются изучение и анализ предоставленных документов предприятием ОАО «Пласткард», таких как: Свидетельство о внесение записи в Единый государственный реестр юридических лиц, Устав ОАО «Пласткард», Организационная структура ОАО «Пласткард», Годовой отчет ОАО «Пласткард» за 2009 год, Кадровая и Социальная политика, Отрывок штатного расписания, Бухгалтерские балансы и отчеты о прибылях и убытках за 2007, 2008, 2009 года.

**Структура курсовой работы** включает следующие разделы: введение, основную часть, заключение, список литературы и приложения.

Во введение раскрывается актуальность и значимость курсовой работы. Определяются основные характеристики курсовой работы - проблема, цель, объект, предмет, задачи. Излагается информационная база и степень изученности.

В основной части, которая состоит из двух глав, рассматривается следующее:

* В первой главе теоретические основы управления персоналом в организации;
* Во второй главе анализируются методы управления персоналом в ОАО «Пласткард»

В заключение курсовой работы суммируются все выводы по проделанной работе.

В приложениях демонстрируются материалы для анализа методов управления персоналом в ОАО «Пласткард»

# ГЛАВА 1. Теоретические основы управления персоналом в организации

**1.1. Сущность, цели и принципы управления персоналом**

Предприятие – не только кибернетическая, организационная, техническая, информационная, но и экономическая и социальная система, в которой важнейшим элементом является человек – живой, творчески активный, со своими достоинствами и недостатками.

Личностный потенциал человека, его деловые качества служат источником и исходными принципами развития организации. В связи с этим управление персоналом является универсальной задачей и основной функцией руководителя.[[1]](#footnote-1)

Существует множество понятий управления персоналом.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.[[2]](#footnote-2)

Управление персоналом есть управление человеком в организации (а не в процессе деятельности), направлено на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования его интеллектуальных и физических возможностей, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений, изменение мотивации и получение от работников максимальной отдачи.[[3]](#footnote-3)

Управлением персонала - система видов деятельности, прежде всего управленческой, как отдельных менеджеров, так и всего аппарата управления.[[4]](#footnote-4)

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

* повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
* повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
* обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

* обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
* достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
* полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
* обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
* закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
* обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
* согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
* повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Содержание управления персоналом составляют:

* определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
* формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
* кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
* система общей и профессиональной подготовки кадров;
* адаптация работников на предприятии;
* оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
* оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
* система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
* межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
* деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

В теории управления персоналом обычно выделяют восемь основных функций:

* планирование потребностей,
* отбор и найм,
* развитие и ориентация,
* продвижение по службе,
* оценка и вознаграждение.

Основные понятия управления персоналом представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Определение понятий в управлении персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Понятие | Содержание |
| 1 | 2 |
| Кадровая политика | Принципы, цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по работе с кадрами |
| Персонал | Это совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав) |
| Кадры | Постоянные и квалифицированные работники |
| Трудовые ресурсы | Часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно полезной деятельностью. |
| Человеческие ресурсы | Суммарная ценность сырого труда, величина которого определяется в основном количеством людей, составляющих трудовые ресурсы страны; и человеческого капитала, которым обладают эти люди. |
| Человеческий капитал | Это оценка воплощенной в человеке потенциальной способности приносить доход, состоит из следующих факторов:   * качество, которое человек приносит в свою работу; * способность человека к обучению; * побуждение человека делится информацией и знаниями |
| Человеческий потенциал | Качества людей, принципиально влияющие на результаты активности, в которую они вовлечены |
| Приобретение персонала | Всеохватывающий поиск необходимых сотрудников, выбор их из числа кандидатов, а также подготовка и вступление в должность новых сотрудников |
| Планирование персонала | Предварительное осмысление и фиксация тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом |
| Продолжение таблицы 1 | |
| 1 | 2 |
| Назначение персонала | С одной стороны, подготовка рабочих мест, подготовка условий работы, организация труда и рабочего времени, с другой – занятие сотрудниками рабочих мест и необходимой позиции в соответствии с проводимой кадровой политикой |
| Развитие персонала | Всестороннее установление потребностей в образовании, получения новых знаний, совершенствование стиля управления, методов работы персонала и систематическое содействие сотрудникам в повышении их деловой активности |
| Высвобождение персонала | Мероприятия по сокращению штатов и увольнения сотрудников |
| Оценка персонала | Использование методов прямого и косвенного определения вклада отдельных сотрудников в конечный или промежуточный результат работы подразделений |
| Оценка качества работы персонала | Установление степени соответствия сотрудников своей должности |
| Кадровое администрирование | Централизованные административные действия и мероприятия в отношении персонала, например оформление записей в трудовой книжке |
| Руководство персоналом | Децентрализованное управление персоналом непосредственно руководителями подразделений, которые используют определенные инструменты управления, например беседу с сотрудниками, диалог |
| Контроллинг персонала | Присоединение к внутрипроизводственной системе контроля, планирования и регулирования работы с персоналом. |

**1.2. Основные методы управления персоналом**

Методы управления персоналом (МУП) — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. [[5]](#footnote-5)

Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические (рисунок 1).

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения». Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности.

Методы управления персоналом

Административные

Экономические

Социально-психологические

Установление госзаказов

Формирование структуры органов управления

Утверждение административных норм и нормативов

Правовое регулирование

Издание приказов, указаний и распоряжений

Инструктирование

Отбор, подбор и расстановка кадров

Утверждение методик и рекомендаций

Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации

Разработка другой регламентирующей документации

Устранение административных санкций и поощрений

Технико-экономический анализ

Технико-экономическое обоснование

Технико-экономическое планирование

Экономическое стимулирование

Финансирование

Мотивация трудовой деятельности

Оплата труда

Капиталовложения

Кредитование

Ценообразование

Участие в прибылях и убытках

Налогообложение

Установление экономических норм и нормативов

Страхование

Установление материальных санкций и поощрений

Социально-психологический анализ

Социально-психологическое планирование

Создание творческой атмосферы

Участие работников в управлении

Социальная и моральная мотивация и стимулирование

Удовлетворение культурных и духовных потребностей

Формирование коллективов, групп

Создание нормального психологического климата

Установление социальных норм поведения

Развитие у работников инициативы и ответственности

Установление моральных санкций и поощрений

Рисунок 1. Система методов управления персоналом в организации

Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие пла­ны по определенному кругу показателей.

Роль экономических методов управления усиливается в условиях рыночной системы хозяйствования и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации, которая выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов организации с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система вза­имоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности.

**1.3. Оценка эффективности деятельности управленческого персонала в организации**

Система оценки результативности труда должна обеспечи­вать точные и достоверные данные. Чем она строже и определенней, тем выше вероятность получить достоверные и точные данные. Специалисты рекомендуют создавать основу для такой системы в шесть этапов [[6]](#footnote-6)

1. Установить стандарты результативности труда по каждо­му рабочему месту и критерии ее оценки.
2. Выработать политику проведения оценок результативно­сти труда, то есть решить, когда, сколь часто и кому следует проводить оценку.
3. Обязать определенных лиц производить оценку результа­тивности труда.
4. Вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников.
5. Обсудить оценку с работником.
6. Принять решение и задокументировать оценку.

Одна из важнейших методических проблем - кто должен оценивать работника. В практике большинства фирм США этим занимается менеджер - управляющий. Кроме него в ряде слу­чаев этим занимаются [[7]](#footnote-7)

1. Комитет из нескольких контролеров. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником.
2. Коллеги оцениваемого. Чтобы эта система приносила плоды, необходимо, чтобы они знали уровень результативности его труда, верили друг другу и не стремились выиграть один у другого воз­можность повышения зарплаты и повышения по службе.
3. Подчиненные оцениваемого.
4. Кто-либо, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации. Этот вариант требует больших затрат, чем другие, и в основном используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту. Возможно использование подобного варианта также в случаях, если необходимо бороть­ся с обвинениями в предвзятости и предрассудках. Следует принять во внимание, что при использовании данного подхода лицо, производящее оценку, не будет иметь такого объема информации, как при предшествующих четырех вариантах.
5. Самооценка. В данном случае - работник оценивает себя при помощи методов, используемых другими оценщиками. Этот подход используется скорее для развития навыков самоанализа у работников, нежели для оценки результативности труда.
6. Использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег. Двухстороннее (оценщик - оцени­ваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие пред­ложения для высшего руководства.

Основным из всех рассмотренных подходов является оценка подчиненных их руководителем, но важнейшей целью оценки является выявление возможностей личного развития работни­ка и тогда лучше использовать оценку начальником своих подчиненных в сочетании с другими методами.

Кроме установления качественных критериев, позволяю­щих дать объективную и достаточно полную характеристику деятельности управленческих работников, чрезвычайно важно оценить их количественно. К наиболее эффективным, доста­точно распространенным и перспективным можно отнести метод коллективного обсуждения кандидата на должность. Этот экспертный метод полностью отвечает современным рекоменда­циям, хотя практически широко используется еще с начала XX в. [[8]](#footnote-8)

Достаточно распространены сегодня в кадровой работе ме­тод коэффициентов, балльный метод и другие. Для текущих (оперативных) оценок управленческого работника и руководи­теля применяют метод образца, когда кандидат на должность сравнивается с реальным работ­ником, взятым в качестве своеобразного эталона.

В целевых и плановых оценках (формирование состава ре­зерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.[[9]](#footnote-9)

К группе **качественных методов** обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специ­ального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). Например, если правильно организо­вать процедуру оценки и учесть, что характеристика представляет собой совокупность оценок работника со стороны не только администрации, но и различных общественных органи­заций, то методом деловой характеристики можно получить достаточно объективные результаты. Эти оценки соответству­ют конкретному набору качеств.

Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий - преимущественно при назначении руководителей.

К **количественным методам** относят все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее про­стыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный.

Применение компьютеров и других средств вычислитель­ной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работ­ника. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятель­но посчитать по достаточно строгой методике "свои коэффи­циенты" или "баллы", оценить результативность своего труда.

К группе **комбинированных методов** относят широко рас­пространен-ные и разнообразные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тес­ты и некоторые другие комбинаций качественных и количест­венных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

Из первой главы можно сделать вывод:

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность.

Управление персоналом, в общем, виде можно определить как систему

экономического управления производством, которая включает совокупность принципов, методов, форм и приемов управления. К управлению персоналом относятся теория управления и практические образцы эффективного руководства, под которым понимается искусство управления.

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

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

Решение задач организации труда и управления персоналом регулируется и оформляется совокупностью документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочными материалами, устанавливающими нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые и утвержденные в уста­новленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

**ГЛАВА 2. Анализ системы управления персоналом на примере ОАО «Пласткард»**

**2.1. Организационно-правовая и экономико-хозяйственная характеристика ОАО «Пласткард»**

*Анализ организационно-правовой деятельности ОАО «Пласткард»*

В соответствии с Уставом ОАО «Пласткард» (Приложение 2) можно

сказать о организационно-правовой форме данной организации:

Открытое акционерное общество «Пласткард» зарегистрировано Решением №13/553 Исполнительного комитета Красноармейского районного Совета народных депутатов г. Волгограда 19.12.1990г., регистрационный № 5. Общество создано на основании и в соответствии с действующим законодательством РФ. Общество внесено в Единый государственный реестр юридических лиц 10 сентября 2002 г. за основным государственным регистрационным номером 1023404356910.

Общество осуществляет свою деятельность, руководствуясь положениями Гражданского кодекса Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», Устава и иными законодательными и нормативными актами Российской Федерации и международными соглашениями, участником которых является Российская Федерация.

Место нахождения Общества является место постоянного нахождения его органов управления: 400097, Российская Федерация, г. Волгоград, ул. 40 лет ВЛКСМ, 57 а.

***Код формы собственности (КФС)***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| КФС | | Расшифровка кода | Процентное содержание формы собственности |
| 3 | 4 | Совместная частная и иностранная собственность | 100 |

Предмет деятельности Общества:

Обладая общей правоспособностью. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством и иными правовыми актами Российской Федерации, в том числе:

* Промышленный выпуск винилхлорида, поливинилхлорида и другой химической продукции;
* Разработка технологии получения новых полимерных материалов, другой химической продукции и улучшения качества выпускаемых полимерных материалов;
* Разработка техпроцессов и организация промышленного выпуска полимерных материалов и изделий из них;
* Организация и финансирование научно-исследовательских программ в области разработки химических технологий;
* Проведение и участие в организации конференций, симпозиумов, семинаров по проблемам, входящим в круг интересов Общества;
* Внешнеэкономическую, коммерческую, торгово-закупочную и иные виды деятельности.

Ликвидация Общества:

Ликвидационная комиссия при добровольной ликвидации Общества избирается Общим собранием акционеров, при принудительной ликвидации – назначается судом (арбитражным судом).

Управление Обществом:

Высшим органом управления Обществом является Общее собрание акционеров. Решение Общего собрания акционеров может быть принято:

* Путем совместного присутствия акционеров для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решения по вопросам, поставленным на голосование;
* Путем заочного голосования.

Также совет директоров Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества в соответствии с нормами российского законодательства, настоящего Устава и «Положения о Совете директоров ОАО «Пласткард» в пределах своей компетенции.

Проанализируем организационную структуру ОАО «Пласткард» (Приложение 3).

Организационная структура в системе управления - это остов, хребет организации. Она отражает уровень социально-экономического развития субъекта управления, степень технико-технологической зрелости, формы организации производства и другие объективные признаки развития объекта и субъекта управления, его философию и стратегию. Посмотрев на организационную структуру данной организации, видно, что это линейная организационная структура. Данная структура управления используется в большинстве организаций. Она построена только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой только через него.

Преимущества линейной структуры:

1. Единство и четкость распорядительства
2. Согласованность действий исполнителей
3. Простота управления
4. Оперативность в принятии решения
5. Четко выраженная ответственность
6. Личная ответственность руководителя

Недостатки линейной структуры:

1. Высокие требования к руководителю
2. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
3. Затруднительные связи между инстанциями
4. Концентрация власти у руководителя

Проанализируем численность персонала данной организации (Приложение 4 стр.10).

Таблица 2.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **2008г.**  **Количество, человек** | **2009г.**  **Количество, человек** |
| 1 | 2 | 3 |
| Сведения о численности сотрудников, в т.ч. | 1142 | 1127 |
| Административный персонал | 156 | 153 |
| Изменения в численности административного персонала по сравнению с прошлым периодом | (-)6 | (-)3 |
| Производственный персонал | 986 | 974 |
| Изменения в численности производственного персонала по сравнению с прошлым периодом | (+) 1 | (-)12 |

Из данной таблицы можно сделать вывод о том, что с каждым годом штат данной организации падает. За год штат уменьшился на 15 единиц. Причиной сокращения штата является изменение в организации производства и труда, т.е. изменение технологических или организационных показателей труда на предприятии. Это справедливо, поскольку причина объективна и не связана с личными пристрастиями работодателя. Так же, вполне вероятно, причиной сокращения штата мог стать кризис в стране в данный период.

*Анализ экономико-хозяйственной деятельности ОАО «Пласткард»* (Приложение 4 стр.19)

Таблица 2.2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Динамика финансового результата ОАО "Пласткард" в 2008-2009 гг.** | | | |
| Наименование показателя | 2008 год | 2009 год | Динамика |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **Доходы и расходы по обычным видам деятельности** | | | |
| Продолжение таблицы 2.2 | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акциза и других обязательных платежей) | 3 232 973 | 3 236 114 | 3 141 |
| 2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | -2 674 446 | -2 380 357 | 294 089 |
| 3. Валовая прибыль | 558 527 | 855 757 | 297 230 |
| 4. Коммерческие расходы | -18 959 | -32 814 | -13 855 |
| 5. Управленческие расходы | -170 235 | -162 262 | 7 973 |
| **6. Прибыль (убыток) от продаж (строки (010-020-030-040))** | **369 333** | **660 681** | **291 348** |
| **Прочие доходы и расходы** |  |  |  |
| 7. Проценты к получению | *472* | *3 253* | 2 781 |
| 8. Проценты к уплате | | | | *-117 641* | *-196 343* | -78 702 |
| 9. Доходы от участия в других организациях | *6 380* | 527 | -5 853 |
| 10. Прочие доходы | 2 250 661 | 4 669 398 | 2 418 737 |
| 11. Прочие расходы | *-2 420 799* | *-4 797 184* | -2 376 385 |
| **12. Прибыль (убыток) до налогообложения** | **88 406** | **340 332** | **251 926** |
| 13. Отложенные налоговые активы | 3 004 | *-22 250* | -25 254 |
| 14. Отложенные налоговые обязательства | *-24 610* | *8 013* | 32 623 |
| 15. Текущий налог на прибыль | *-2 717* | *-82 289* | -79 572 |
| 16. Прочие обязательные платежи | *-1 169* | *433* | 1 602 |
| ***Чистая прибыль (убыток) отчетного периода*** | ***62 914*** | ***244 239*** | ***181 325*** |

Основным фактором, повлиявшим на увеличение финансового результата в 2009 году по сравнению с предыдущим годом, является снижение затрат на производство и реализацию продукции и услуг.

По данным Бухгалтерского баланса: форма отчетности №2 «Отчет о прибылях и убытках» следует, что данная организация в 2007, 2008 и 2009 годах прибыльна. Отсюда следует, что предприятие стабильно. В 2007 году прибыль составила 43 517 руб., в 2008 - 62 914 руб., что свидетельствует об увеличение прибыли на 19397 руб. по отношению к 2007 году, в 2009 году чистая прибыль составила 244 239 руб., из этого следует, что ОАО «Пласткард» процветающая и перспективная организация.

**SWOT-анализ**

Сильные стороны:

1. Большой опыт работы компании – почти 20 лет на рынке
2. Единственный в России производитель пищевой марки [ПВХ-С-5868 ПЖ](http://www.plastkard.ru/index.php?page=pvc5868)
3. Внедрена новая стратегическая система управленческого учета — Система Сбалансированных Показателей
4. Общий положительный имидж
5. Выгодное транспортное положение
6. Прозрачность предприятия
7. Эффективная система управления и контроля качества

Слабые стороны:

1. Непосредственное воздействие на окружающую среду
2. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
3. Высокие налоги за счет большой прибыли
4. Строгий контроль налоговых органов за счет крупности компании
5. Недостаточная гибкость

Возможности:

1. Расширение доли рынка
2. Расширение клиентской базы
3. Выход на новые рынки или сегменты рынка

Угрозы:

1. Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса
2. Финансовый кризис.
   1. **Диагностика системы управления персоналом в ОАО «Пласткард»**

Конкретной задачей любого анализа трудовых ресурсов предприятия является нахождение слабых мест, связанных с использованием рабочей силы, а его целью – выработка таких рекомендаций, которые не позволят предприятию снижение объема и качества выпускаемой им товарной продукции. Проанализировав методы и принципы ведения кадровой политики ОАО «Пласткард» можно сделать вывод, что на предприятии ведется целенаправленная кадровая политика, разработана концепция кадровой политики. Состав кадров предприятия стабилен. Стабильность кадров ведет за собой повышение производительности труда, улучшение морально-психологического климата в коллективе, способствует лучшей адаптации новых работников в коллективе.

Кадровая политика (Приложение 5) ОАО «Пласткард» направлена на формирование коллектива, способного эффективно решать задачи Общества.

Системой мотивации и стимулирования сотрудников компании является механизм материального вознаграждения, создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении, каждый сотрудник может рассчитывать на карьерный рост, соответственно его профессиональному уровню и личному вкладу в дело компании. Можно сделать выводы, что в данной организации достаточно высокая эффективность мотивации персонала.

Карьерный рост является обязательной составной часть кадровой политики ОАО «Пласткард». Это обеспечивает и наиболее полное раскрытие потенциала каждого, кто приходит работать в Общество, и способствует решению стратегических, производственных, социальных задач, стоящих перед ОАО «Пласткард». На ОАО «Пласткард» разработана программа работы с кадровым резервом в соответствии с кадровой политикой Общества.

Обучение персонала всех уровней является ключевой составляющей развития персонала в целом и способствует укреплению конкурентного преимущества Общества. На предприятии выстроена система тотального обучения персонала. Одной из важнейших задач Общества является поэтапное обучение персонала и непрерывное повышение квалификации сотрудников. Основной упор в данном процессе делается на внутрифирменные производственные курсы, которое может выступать в разнообразных формах: обучение на рабочем месте, наставничество, внутрифирменные семинары и тренинги. Помимо этого подготавливаются специалисты за счет средств предприятия через дневные, вечерние и заочные отделения вузов, колледжей и техникумов. Вложения в обучение сотрудников — одно из важнейших направлений в стратегическом плане инвестиций Общества. Стремление сотрудников к повышению квалификации поддерживается и стимулируется руководством компании. Таким образом, можно сделать вывод, что в представленной организации эффективная система обучения, в данном случае обучение является дополнительной мотивацией. Ведь обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации и повышения ценности человеческих ресурсов организации.

Здесь же важной составляющей системы управления персоналом в Обществе являются корпоративные мероприятия. **Главная цель, которую ставит перед собой Общество при планировании корпоративных мероприятий — сплочение персонала.**

Рассмотрев отрывок штатного расписания (Приложение 6) можно сказать о том, что в этой организации очень прочное руководство, которое не позволит ухудшиться результатам деятельности предприятия. Все руководители имею большой опыт в своей работе и вкладывают в предприятие не мало сил для его развития, что показывают данные о достижениях организации. Так же руководством разработана стратегическая цель ОАО «Пласткард», которой является устойчивый экономический рост и сохранение доминирующих позиций на рынке производителей ПВХ по качеству выпускаемого продукта. Для достижения этих целей на предприятии внедрена новая стратегическая система управленческого учета — Система Сбалансированных Показателей (Balanced Scorecard) или сокращенно ССП. Суть ССП заключается в переводе общей стратегии компании в систему четко поставленных задач по четырем блокам:

* финансы,
* клиенты,
* производство,
* персонал.

В реализацию общей стратегии вовлечены все структурные подразделения предприятия.

Применение ССП и других корпоративных систем управления способствует оптимизации работы предприятия, повышению прозрачности, эффективному принятию управленческих решений, координации работы всех служб предприятия и в конечном итоге — увеличению прибыли ОАО «Пласткард».

Проанализируем социальную политику (Приложение 7) ОАО «Пласткард». Из данного приложения можно увидеть, что в данной организации есть материальное стимулирование в виде выделения средств на различные мероприятия для сотрудников и оплачиваемые дни пропуска работы по каким-либо причинам. Можно сделать вывод, что это высокая и эффективная мотивация, а также хорошее стимулирование сотрудников.

А теперь рассмотрим на примере отдела по экономике и финансам ОАО «Пласткард» применение комплексной оценки управленческого персонала.

В экономическом отделе ОАО «Пласткард» работает пять человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников экономического отдела приведены в таблицах 2.3, 2.4.

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле:

Д = П\*К + Р\*С,

где П – показатель степени развития профессиональных и личных качеств работника, К – показатель уровня его квалификации, Р – показатель результатов труда работника, С – уровень сложности выполняемых ими функций.

Таблица 2.3.

Степень достижения (проявления) признаков

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сотрудник | Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества | | | | | | Степень проявления признаков, определяющих результаты труда | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 |
| 1.Начальник отдела | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | - | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 2.Главный специалист | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 3.Специалист I категории | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 4.Специалист II категории | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| 5.Специалист II категории | 1,0 | 1,0 | 0,75 | 1,0 | 0,75 | 1,0 | 1,25 | 0,75 | 1,0 |

Таблица 2.4.

Исходные данные по экономическому отделу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность, Ф.И.О. | Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества | | | | | | Уровень  образования | Стаж работы по специальности (лет) | Степень проявления признаков, определяющих результаты труда | | |
| признаки | | | | | | признаки | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Начальник отдела | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | - | высшее | 12 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 2. Главный специалист | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | высшее | 18 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 3. Специалист I категории | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | высшее | 7 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 4. Специалист II категории | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | незаконченное высшее | 3 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| 5. Специалист II категории | 1,0 | 1,0 | 0,75 | 1,0 | 0,75 | 1,0 | среднее специальное | 2 | 1,25 | 0,75 | 1,0 |

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (таблица 2.5, 2.6) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле:

,

где i – порядковый номер признака (i=1,2, .. n) (для руководителей n=5, для специалистов n=6);

Таблица 2.5

Оценка признаков, определяющих профессиональные

и личные качества руководителей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Признаки профессиональных и личных качеств | Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | гр.3 = гр.2\*0,75 | гр.4 = гр.2\*1,0 | гр.5 = гр.2\*1,25 |
| 1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора | 0,27 | 0,2 | 0,27 | 0,34 |
| 2. Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации | 0,23 | 0,17 | 0,23 | 0,29 |
| 3. Способность практически организовывать работу коллектива | 0,13 | 0,1 | 0,13 | 0,16 |
| 4. Способность стимулировать у работников творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 5. Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений | 0,25 | 0,19 | 0,25 | 0,31 |

j – уровень (степень) проявления признака (j=1,2,3);

aij – количественная мера признака у работника;

xi – удельная значимость признака в общей оценке (в долях единицы).

Таблица 2.6

Оценка признаков, определяющих профессиональные

и личные качества специалистов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Признаки профессиональных и личных качеств | Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | гр.3 = гр.2\*0,75 | гр.4 = гр.2\*1,0 | гр.5 = гр.2\*1,25 |
| 1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, умение работать с документами | 0,34 | 0,25 | 0,34 | 0,42 |
| 2. Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |
| 3. Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 4. Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности | 0,10 | 0,07 | 0,10 | 0,12 |
| 5. Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям | 0,10 | 0,07 | 0,10 | 0,12 |
| 6. Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |

Определим показатель степени развития профессиональных и личных качеств (П) каждого работника:

П1 = 0,34 + 0,23 + 0,13 + 0,15 + 0,31 = 1,16;

П2 = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,12 + 0,10 + 0,21= 1,18;

П3 = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,12 + 0,10 + 0,21= 1,17;

П4 = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,12 + 0,12 + 0,17= 1,16;

П5 = 0,34 + 0,17 + 0,09 + 0,10 + 0,07 + 0,17= 0,94.

Оценка уровня квалификации определяется по формуле:

К = (ОБ+СТ) / З,

где ОБ – оценка образования (ОБ=1,2);

СТ – оценка стажа работы по специальности (СТ=0,25; 0,50; 0,75; 1,00);

З – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

В соответствии с тем, в какую группу по уровню образования попадает работник (I гр. – среднее специальное, II гр. – высшее или незаконченное высшее), ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Оценка уровня квалификации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номер группы по стажу | Оценка стажа | Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы | |
| 1 гр. Среднее специальное образование | 2 гр. Высшее и незаконченное высшее образование |
| 1 | 0,25 | 0 – 9 | 0 – 9 |
| 2 | 0,50 | 9 – 13, свыше 29 | 9 – 17, свыше 29 |
| 3 | 0,75 | 13 – 17, 21 – 29 | 17 – 25 |
| 4 | 1,00 | 17 – 21 | 26 – 29 |

Определим оценку уровня квалификации каждого работника:

К1 = (2 + 0,50) / 3 = 0,833;

К2 = (2 + 0,75) / 3 = 0,917;

К3 = (2 + 0,25) / 3 = 0,75;

К4 = (2 + 0,25) / 3 = 0,75;

К5 = (1 + 0,25) / 3 = 0,417.

В соответствии с установленными значениями, обусловленными постепенным усложнением работ, работники имеют следующие оценки сложности выполняемых работ (С):

С1 = 1,00; С2 = 0,89; С3 = 0,68; С4 = 0,57; С5 = 0,57.

Оценка результатов труда (Р) определяется суммированием оценок признаков результатов труда с учетом удельной значимости признаков (таблица 2.8)

Оценка Р определяется по формуле:

,

где i – порядковый номер признака (i=1,2,3);

j – уровень (степень) проявления признака (j=1,2,3);

Рij – оценка i-го признака с учетом j-степени его проявления у работника.

Таблица 2.8

Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

и личные качества специалистов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Признаки результатов труда | Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | гр.3 = гр.2\*0,75 | гр.4 = гр.2\*1,0 | гр.5 = гр.2\*1,25 |
| 1. Количество выполненных работ | 0,30 | 0,225 | 0,30 | 0,375 |
| 2. Качество выполненных работ | 0,40 | 0,300 | 0,40 | 0,500 |
| 3. Соблюдение сроков выполнения работ | 0,30 | 0,225 | 0,30 | 0,375 |

Определим оценку результатов труда (Р) каждого работника:

Р1 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;

Р2 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;

Р3 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;

Р4 = 0,30 + 0,40 + 0,30 = 1;

Р5 = 0,375 + 0,300 + 0,30 = 0,975.

Определим комплексную оценку (Д) каждого работника по формуле Д = П\*К + Р\*С:

Д1 = 1,16\*0,833 + 1,175\*1 = 2,141;

Д2 = 1,18\*0,917 + 1,175\*0,89 = 2,128;

Д3 = 1,17\*0,75 + 1,175\*0,68 = 1,677;

Д4 = 1,16\*0,75 + 1\*0,57 = 1,44;

Д5 = 0,94\*0,417 + 0,975\*0,57 = 0,948.

Таким образом, наибольшую комплексную оценку имеют Начальник отдела и Главный специалист, наименьшую – Специалист II категории.

Рассмотрев все представленные документы и проанализировав на примере отдела экономики и финансов, применение комплексной оценки управленческого персонала ОАО «Пласткард» можно сделать выводы о том, что в этой организации достаточно хорошая система управления персоналом, а высокий рост прибыли в 2009 году, по сравнению с 2007 и 2008 годами, еще раз подтверждает выработанную стратегию управления персоналом на данном предприятии.

* 1. **Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ОАО «Пласткард»**

По уже проведенным анализам, было выявлено, что организация ОАО «Пласткард» прибыльна, стабильна и процветает в полной мере. Поэтому рекомендации здесь будут не столь необходимы. Но были предложены некоторые рекомендации в целях поддержания статуса организации и дальнейшего ее процветания:

1. Основная проблема крупных предприятий – высокая текучесть кадров, обычно это связано с невысокой заработной платой. Если повысить заработную плату, то это значительно отразится на себестоимости продукции и услуг Общества, что в свою очередь понесет за собой убытки. Поэтому, чтобы решить данную проблему, предлагается не повышать заработную плату, а стимулировать труд рабочих путем определенной системы мотивации. Совершенствование системы мотивации является одним из наиболее важных направлений кадровой работы.
2. Нужно создать такой подход к формированию системы оплаты труда, который бы стимулировал работника к повышению производительности труда путем адекватной оценки его трудового вклада. К этим стимулам можно отнести премии, адресную надбавку, какие-либо льготы, ценные подарки ко дню рождения. Такой менеджмент будет способствовать более высокой производительности труда при высоком качестве работы.
3. Следует ввести не существующую пока в Обществе надбавку за выслугу лет, от которой будет зависеть размер заработной платы работников Общества, что понизит существующую в организации текучесть персонала. Продолжительная безупречная работа является формой активности, которая должна поощряться, так как подобная работа под силу не всем работающим. Принцип установления надбавки за выслугу лет заключается в том, что при достижении определенного уровня или непрерывного стажа работы в Обществе размер надбавки увеличивается с течением времени.
4. Обучение в организации проводится на высшем уровне, предприятие выделяет столько средств на обучение, сколько необходимо. Но для большей эффективности необходимо проводить регулярную оценку потребности, процесса, эффективности и результата обучения. Это позволит еще больше улучшить сферу обучения на предприятие.
5. Планирование и контроль деловой карьеры должны заключатся в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.
6. Так же на крупных предприятиях важно наличие обратной связи, т.е. персоналу и особенно рядовым сотрудникам необходима связь с руководством. Очень часто из-за больших масштабов персонала это тяжело организовать. Для персонала это «ощущение нужности», что каждый работник необходим для данного предприятия. Для руководства важно знать, что из себя представляет персонал. Поэтому главным директорам, которые не имеют прямых контактов с нижним уровнем персонала, необходима связь, например это могут быть некие обращения, в некоторых случаях личные контакты и т.д.
7. Важно вовремя заметить возникшие конфликты на предприятие, это очень тяжело в столь крупной организации. Для этого следует всегда внимательно следить за общением между персоналом. Но на предприятие достаточное количество руководителей, которые должны заметить назревающий конфликт, его следует немедленно разрешить, при трудности разрешения сообщить директору по управлению персоналом.
8. В общих чертах рекомендуется повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроль за результатами и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением предприятия в целом. Ведь регулярное совершенствование приводит только к наилучшему результату;
9. Модернизация управления должна быть ориентирована на консолидацию потенциала предприятия, повышение производительности и эффективности труда, как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспекте;

По итогам комплексной оценки персонала на примере отдела экономики и финансов ОАО «Пласткард» необходимо разработать следующие предложения:

1. Премирование лучших сотрудников. В данном случае следует выплатить премии сотрудникам, имеющим наиболее высокий показатель результатов труда (1,175): Начальнику отдела, Главному специалисту, Специалисту I категории.
2. Изменение уровня должностного оклада сотрудников, имеющих наиболее высокий уровень сложности выполняемых ими функций: Начальник отдела, Главный специалист.
3. Повышение должности сотрудников с наивысшим показателем степени развития профессиональных и личных качеств: Главного специалиста, Специалиста I категории. Однако при этом необходимо обратить внимание на наличие качеств, необходимых для выполнения новой должности. Иначе можно одновременно потерять хорошего работника на более низшей должности и приобрести плохого на более высшей.

Главного специалиста можно повысить на должность заместителя начальника отдела, т.к. он имеет высокую оценку профессиональных и личных качеств, необходимых для руководителя (профессиональная компетентность, способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях, способность выполнять должностные функции самостоятельно).

Специалиста I категории можно повысить на должность главного специалиста, т.к. он имеет высокую оценку профессиональных и личных качеств, необходимых для специалиста (профессиональная компетентность, способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, способность выполнять должностные функции самостоятельно, способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях).

1. Необходимо повысить квалификацию сотрудников отдела, имеющих наиболее низкий показатель квалификации. В данном случае необходимо организовать профессиональное обучение Специалиста II категории в форме лекций, семинаров, тренингов. Видится целесообразным частичная либо полная оплата обучения в ВУЗе.

Таким образом, взяв во внимание, результаты анализа системы управления персоналом в ОАО «Пласткард» можно сделать вывод, что если применить данные рекомендации, то система управления персоналом и система управления организации в целом станет еще наиболее эффективной чем она есть.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключении курсовой работы сформируем выводы по проведенному исследованию.

Стержнем всякой организации являются работающие в ней люди, которыми необходимо управлять так же как сотрудниками других функций. Именно сотрудники службы человеческих ресурсов (а не структура отдела) обеспечивает функционирование и обновление си­стем управления персоналом организации. Среди множества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, в современных условиях следующие четыре играют ключевую роль:

1. знание **бизнеса** (сферы деятельности организации). Со­трудники отдела человеческих ресурсов должны иметь четкое пред­ставление о потребностях клиентов организации, движущих силах отрасли, понимать специфику производственной деятельности, ее фи­нансовые аспекты, видеть стратегические перспективы развития. Эти знания позволят им глубоко понимать стоящие перед организацией цели (и участвовать в их определении), моделировать производствен­ное поведение, разрабатывать системы управления персоналом и оценивать их эффективность.
2. профессиональные **знания и навыки в области управления персоналом**. Этот тот элемент, который делает сотрудников отдела человеческих ресурсов тем, кто они есть - специалистами в области управления персоналом. Основные элементы профессиональных зна­ний в области человеческих ресурсов соответствуют составляющим системы управления персоналом - подбор, профессиональное обуче­ние и развитие, оценка, компенсация сотрудникам, а так же включа­ют знания и навыки в области создания и управления процессами и процедурами, общения, коммуникации, администрации.
3. **лидерство и управление переменами**. Служба человече­ских ресурсов играет ключевую роль в управлении современной ор­ганизацией, поэтому ее сотрудники должны обладать критическими для этого процесса качествами - определить направление развития организации, сформулировать цели, выработать методы достижения этих целей и внедрить их в организацию, эффективно преодолев со­противление переменам. Для этого специалистам в области управле­ния персоналом нужны профессиональные навыки в области планирования, разработки и анализе альтернативных стратегий, приня­тия решений, эффективной коммуникации, создании рабочих групп, мотивировании сотрудников, разрешении конфликтов.
4. способность **к обучению и развитию**. В современном мире устаревают не только компьютеры и автомобили, но и знания в области управления персоналом. Поэтому способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков является критическим качеством для специалистов по человеческим ресурсам - управ­лять процессом постоянного обновления профессиональных знаний персонала всей организации могут только люди, овладевшие этим искусством.

Каждой организации даже объединяющей самых квалифициро­ванных и мотивированных работников нужна система оценки. Необхо­дима такая система измерений и отделу человеческих ресурсов. Как уже неоднократно говорилось работа этого подразделения должна оцениваться по степени достижения целей организации. Однако этот показатель нуждается в дополнении - оценке затрат на достижение этих целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Интегральный показатель (эффективность на уровне организации) трансформируется во мно­жество других на более низких уровнях, показывающих эффектив­ность управления персоналом подразделения или отдельных систем или подсистем управления персоналом - подбора, обучения и т.д.

Был проведен анализ ОАО «Пласткард» на основе чего было выявлено, что у организации четко выработанная стратегия, что подтверждает увеличение прибыли в резком размере. В общем система управления персоналом эффективная, предложенные рекомендации можно применить, только для еще большего совершенства системы управления персоналом в организации и поддержания в ней уже существующей стабильности.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

Аксенова Е.А. [Управление персоналом](http://www.smartcat.ru/Personnel/AksenovaUpravleniePersonalom.shtml) – М.,2005

Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник – М.: 2009

Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие – Мн.: «Интерпрессервис», 2008

Бычкова А.В. Управление персоналом: Учебное пособие – Пенза, 2005

1. Веснин В.Р. Управление персоналом: Теория и практика – М.: «КНОРУС», 2009.
2. Возможности применения экспертной оценки в управлении персоналом в торговле «Менеджмент в России и за рубежом» – 2007 - №3

Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.И. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента – СПб.: 2007

Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. Учебное пособие. Под ред. А.Я. Кибанова – М.:ПРИОР, 2005

Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2006

Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера – М.: «Экамен», 2005

Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: учебно-методический комплекс – Москва, 2008

Кибанов А.Я. Управление персоналом – М.: «ИНФРА-М», 2006

Методические основы оценки эффективности труда служащих. - М.: Экономика, 2005

Организация и оценка персонала «Служба кадров» – 2006– №1-2

Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды. – СПб.,2005

Самыгин С.И. Управление персоналом – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2006

Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом как это есть на самом деле – М.: «ПИТЕР», 2005

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: 2005

Шкатулка В.И., Настольная книга менеджера по кадрам. – М.,2005

[www.aup.ru](http://www.aup.ru)

***Приложения***

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебник – Мн.: «Современная школа», 2005 [↑](#footnote-ref-1)
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом – М.: «ИНФРА-М», 2006 [↑](#footnote-ref-2)
3. Веснин В.Р. Управление персоналом: Теория и практика – М.: «КНОРУС», 2009 [↑](#footnote-ref-3)
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебник – Мн.: «Современная школа», 2008 [↑](#footnote-ref-4)
5. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера – М.: «Экамен», 2005 [↑](#footnote-ref-5)
6. Методические основы оценки эффективности труда служащих. - М.: Экономика, 2005. [↑](#footnote-ref-6)
7. Организация и оценка персонала «Служба кадров» – 2006-№1-2 [↑](#footnote-ref-7)
8. Возможности применения экспертной оценки в управлении персоналом в торговле «Менеджмент в России и за рубежом» – 2007-№3 [↑](#footnote-ref-8)
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом – М.: «ИНФРА-М», 2006 [↑](#footnote-ref-9)