Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. Понятие управления, набор, отбор и расстановка кадров | 5 |
| 1.1. Понятие управления, сущность управления | 5 |
| 1.2. Технология отбора и набора персонала | 9 |
| 1.3. Расстановка и адаптация персонала | 16 |
| 2. Характеристика предприятия, анализ кадровой политики | 22 |
| 2.2. Анализ использования технологий управления персоналом на примере ООО «Стройкомплект» | 26 |
| 2.3. Анализ методов используемых при наборе и отборе персонала | 28 |
| 3. Разработка проекта развития персонала предприятия | 33 |
| 3.1 Совершенствование системы оплаты труда на предприятии | 33 |
| 3.2 Планирование деловой карьеры | 36 |
| Заключение | 42 |
| Список использованной литературы | 43 |
| Приложение |  |

Введение

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

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

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

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

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

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Цель работы – разработка проекта развития персонала организации.

Задача работы:

1. Изложить теоретические положения по управлению персоналом предприятия.
2. Проанализировать деятельность связанную с управлением персоналом на примере объекта исследования.
3. Разработать проект развития персонала предприятия.

Объектом исследования является производственно-коммерческая фирма ООО «Стройкомплект».

Предметом исследования является деятельность предприятия по управлению персоналом.

1. Понятие управления, набор, отбор и расстановка кадров

1.1. Понятие управления, сущность управления

Управление - это сложная интеллектуальная деятельность человека, требующая специальных знаний и опыта.

Качество эффективного управляющего:

– знание теории;

– обладание энергией, здоровой психикой;

– умение применять знания;

– желание эффективно управлять.

Менеджмент - управление в условиях рыночной экономики означает:

· ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка;

· стремление к повышению эффективности производства;

· хозяйственная самостоятельность, свобода принятия решений;

· постоянная корректировка целей и программ в зависимости от состояния рынка;

· конечный результат деятельности выявляется на рынке в процессе обмена;

· необходимость использования современной техники при принятии решений.

**Процесс управления**.

В настоящее время в управленческой мысли широко распространен процессный подход к управлению, который рассматривает управление как процесс, состоящий из ряда определенных последовательный шагов - функций управления. Все функции управления взаимосвязаны; каждая функция также представляет собой процесс, т.к. состоит из серии взаимосвязанных действий.

Планирование - процесс подготовки на перспективу решения о том, что должно быть сделано, как, когда, какие и сколько ресурсов должно быть использовано. Функция планирования отвечает на 3 вопроса:

1. где фирма находится в настоящее время;
2. куда она хочет двигаться;

3. как организация собирается сделать это.

Организация. Этапы организации:

1. структурная организация (включает структуру полномочий и структуру коммуникаций;

2. организация процесса производства (включает организацию работы персонала, работы во времени, работы в пространстве).

Мотивация - максимальное удовлетворение потребности работников организации в обмен на их эффективную работу.

Этапы:

1. определение потребности работников;

2. предоставление возможности работнику удовлетворить эти потребности через хорошую работу.

Контроль - процесс обеспечения того, что организация действительно достигла своей цели.

Этапы:

1. установление стандартов;

2. измерение того, что было фактически достигнуто и сравнение достигнутого с намеченными стандартами;

3. определение источников расхождения и действий, необходимых для коррекции планов.

Концепция управленческого процесса применима ко всем типам организаций, поскольку процессный подход определяет лишь основные общие шаги при управлении и предоставляет возможность их использования и выбора содержания в зависимости от условий каждой конкретной фирмы.

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации. [7, c.58]

Принципы, цели и функции управления.

1. Принцип научности управления:

-управленческая деятельность должна носить объективный характер;

-использование новейших методов и средств;

-управленческая деятельность под воздействием науки развивается, совершенствуется;

2 . Принцип экономичности.

Основные затраты на управление - оплата труда персонала управления.

3. Принцип экономичности управленческой деятельности.

Должна обеспечиваться высокая прибыльность функционирования предприятия. Затраты и результаты необходимо соотносить.

4. Принцип комплексности.

Учет управленческой деятельностью всех факторов.

5. Принцип системности управления.

Предполагает кроме комплексности учет влияния всех факторов друг на друга и на результат управленческой деятельности.

6. Принцип пластичности.

Гибкость, легкая адаптируемость к изменяющимся внешним условиям.

7. Принцип самокорректировки.

Система управления должна сама выявлять свои несовершенства и вырабатывать механизмы противостояния.

8. Принцип оперативности.

Быстрая реакция на изменение ситуации.

9. Принцип здравого смысла.

Цели - это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться организация в процессе бизнеса. Цели должны быть реальными (исходя из возможностей самой фирмы) и реализуемыми с точки зрения персонала фирмы. [

Общие цели - вытекают из основополагающих принципов управления и заключаются в осуществлении этих принципов на благо общества и каждого человека.

Конкретные цели - определяются сферой и характером бизнеса.

Стратегические - определяют характер деятельности фирм на длительный период времени. Для реализации требуются большие ресурсы. Здесь необходимы глубокая проработка возможных вариантов стратегии и тщательное обоснование выбранной альтернативы. В стратегических целях отражается сущность менеджмента фирмы, его социальная значимость, степень ориентированности на удовлетворение потребностей персонала фирмы и общества.

Текущие - определяются исходя из стратегии развития фирмы и реализуются в рамках стратегических идей и текущих установок.

Стратегические цели выражают качественные параметры функционирования фирмы, текущие - количественные на определенный период. Организация всегда имеет хотя бы одну общую целью. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют сложными организациями. В процессе планирования руководство организацией разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс не имеет односторонней направленности т.к. в выработке тактических целей принимают участие все члены организации. [5, c.98]

Функции управления - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ. Общие, или универсальные, функции присущи управлению любым бизнесом или объектом. Они расчленяют управленческую деятельность на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку их порядка выполнения во времени в целях получения результата. Общие функции: целеполагание, планирование, организация, координирование (регулирование), стимулирование, контроль (учет, анализ деятельности).

#

# 1.2. Технология отбора и набора персонала

##

## Набор персонала.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится буквально по всем специальностям – конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии. [2, c.47]

Большинство организаций предпочитает проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности их работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашение квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может завысить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров. Для решения этой проблемы некоторые из компаний разработали программы под названием «Реалистичное знакомство с вашей будущей работой», которые дают возможность нанимающемуся увидеть и положительные, и отрицательные стороны. Внедрение таких программ позволило в значительной мере избежать разочарования и сократить текучесть кадров. [6, c.103]

Когда человек приходит с просьбой о приеме на работу, им занимается отдел кадров (в крупных предприятиях) или менеджер по персоналу (в малых организациях). Это первая фаза приема на работу – фаза встречи. Заявителя снабжают бланком заявления и рассказывают об условиях приема на работу в настоящее время и о предприятии, как месте работы. Если на этой фазе человеку не уделяется достаточно внимания, у него остается плохое впечатление от организации.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (методы). Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (люди, до того никак не связанные с предприятием).

Внутренние источники. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора.

Извещение о вакантных должностях. Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакансии путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом можно использовать следующие принципы:

* обнародуйте все вакансии, открытые для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны
* опубликуйте основные подходы и критерии, по которым будет проводиться отбор на должность
* распространите достаточное количество бланков заявлений.
* Проинформируйте всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность.

ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ. Существует множество внешних источников набора персонала, но работодатели обычно используют лишь небольшое их количество при наборе работников определенного профиля. [8, c.44]

### Методы набора

При наборе персонала извне могут использоваться: публикация объявлений, организация ярмарки вакансий, услуги различных агентств по найму и т.д.

Размещение объявлений в СМИ. Объявления о вакансиях публикуются для привлечения ищущих работу. Наиболее распространенной является публикация в газетах объявлений типа «Требуются…». Для публикации подобных объявлений можно использовать также специальные издания, доски для объявлений, передачи по радио и ТВ и т.д.

Кадровые агентства. В последнее время очень активно действуют Государственная служба занятости, но наряду с ней создаются и частные агентства по найму. Это достаточно эффективный способ набора персонала, так как сразу же идет отбор по профессиональным качествам.

Набор в учебных заведениях. Используя этот метод, организация посылает в учебные заведения работника, называемого «вербовщик», который проводит беседы с кандидатами, одновременно описывая им жизнь своей организации. После предварительных бесед вербовщик предлагает выбранным кандидатам нанести визит на фирмы в более позднее время. Далее со студентом идет такая же работа, как и с обычными кандидатами. [3, c.26]

## Отбор персонала

На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать стоит человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Кто принимает решение при отборе? В малых фирмах, где нет кадрового отдела, решение по отбору персонала принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера фирмах в принятии решения при отборе привлечены будущий начальник работника и менеджер по найму.

Критерии отбора. Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские характеристики, личные качества. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранее вакантное место.

Ступени процесса отбора. Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они сами отказываются от процедуры. Естественно, что большинство предприятий используют не все ступени – все зависит от характера вакансии.

 *Ступень 1.* *Предварительная отборочная беседа.* Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Чаще всего с кандидатом беседует специалист отдела кадров. При этом на предприятиях применяются некоторые общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств.

*Ступень 2.* *Заявление бланка анкеты и автобиографической анкеты.* Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора. Анкета должна составляться отдельно для каждого типа работы и организации.

*Ступень 3. Беседа по найму.* Цель беседы по найму – рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Происходит обмен информацией в форме вопросов и ответов. Лучше всего заранее подготовить список вопросов, в дальнейшем можно от списка отклоняться, а можно идти строго по списку.

*Ступень 4. Тесты по найму.* Это один из тех методов, которые облегчают принятие решения по отбору. Тест – средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают эти тесты на предмет оценки наличия способностей или склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предлагаемом месте. Примерами таких тестов могут быть тест на вождения (для водителя), стандартные тесты по машинописи и стенографии (для секретаря), тест на психомоторные способности, тесты личных качеств и т.д.

*Ступень 5. Проверка отзывов и рекомендаций.* При подаче заявлений о приеме на работу кандидаты могут предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Их желательно проверить. Это может стать одним из наиболее объективных типов информации для предсказания будущего поведения заявителя на рабочем месте.

*Ступень 6. Медицинский осмотр.* Причины для проведения медицинского обследования следующие:

- в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсаций необходимо знание физического состояния заявителя на момент найма

- необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней

- необходимо определить, может ли заявитель физически выполнять предлагаемую работу.

Работники отделов кадров анализирует эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора:



К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки. [5, c.116]

ИСПЫТАНИЯ. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того, чтобы такие испытания были полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

СОБЕСЕДОВАНИЯ. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев.

Прежде чем приступить к собеседованию, следует со­ставить программу, которая зависит главным образом от числа кандидатов и от того, какие виды собеседования (по отдельности или в комбинациях) будут использова­ны. Программа зависит также от места проведения собесе­дования. Если проводится поиск большого числа сотруд­ников по всей стране, то управляющий может провести собеседование в региональном отделении компании или в гостинице, а также поручить проведение предваритель­ных собеседований региональным менеджерам. Если со­беседование проводится централизованно, то следует ис­пользовать для этих целей офис фирмы или ее подразде­ления, что даст значительный эффект для создания бла­гоприятного образа компании.

После того как составлена программа, получены лич­ные рекомендации и рекомендации от прежних работода­телей, а также приглашены кандидаты, можно присту­пать к процессу собеседования.

Однако исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. [1, c.59]

ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ. Центры оценки впервые были созданы в штатах во время второй мировой войны для отбора и оценки агентов для секретной службы – предшественника ЦРУ. «Ай ТИ энд ТИ» была первой частной компанией, использовавшей центр для отбора руководящих кадров и коммерческих работников.

**1.3. Расстановка и адаптация персонала**

**Принципы расстановки персонала.**

Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников - с другой. [9, c.49]

Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

1. равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
2. использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация (функций исполнителей, с тем чтобы каждый рабочий ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
3. обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
4. обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню его знаний и практических навыков.

При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов:

1. соответствия;
2. перспективности;
3. сменяемости.

***Принцип соответствия***означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

***Принцип перспективности*** основывается на учете следующих условий:

1. установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
2. определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;
3. возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.

***Принцип сменяемости*** заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации. Например, начальники цехов сами заявляют, что очень трудно работать в этой должности более б-7 лет на одном месте.

Расстановка персонала в организации прежде всего предполагает правильное распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала (рабочие, ученики, ИТР, служащие, МОП). При этом следует добиваться наиболее оптимального соотношения между численностью данных категорий путем установления нормативов численности рабочих, ИТР и других категорий персонала. На базе научно обоснованных норм затрат труда решается в каждом конкретном случае, сколько требуется рабочих для выполнения того или иного объема работ. [7, c.66]

Рациональная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Все более характерным становится использование прогностических методов определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности. Вместе с тем успешно используются также и практические методы установления степени соответствия кандидата месту - отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка и пр.

Расстановка персонала по рабочим местам (должностям) должна осуществляться не только в соответствии с количественными, качественными, временными и территориальными требованиями процесса производства, но и с учетом интересов и склонностей работников.

Решая вопросы расстановки персонала, необходимо иметь в виду, что в последнее время становится все очевиднее: идеальная структура персонала в организации - это сравнительно немногочисленное ядро постоянных кадров и периодически привлекаемые временные работники.

Расстановка кадров на предприятии связана с решением двух основных проблем: проблемы приспособления и проблемы распределения.

**Проблемы расстановки персонала в организации**.

Первая проблема имеет две стороны:

Во-первых, речь идет о приспособлении труда к человеку, т.е. об организации рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, новом распределении рабочих заданий, технологических изменениях, способствующих улучшению условий труда.

Во-вторых, имеется в виду приспособление человека к труду, что находит конкретное выражение в мероприятиях по повышению квалификации или переквалификации работников.

*Основная задача расстановки персонала* заключается в решении проблемы распределения, т.е. в наиболее оптимальном размещении персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой - принять во внимание личные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения проблемы приспособления и расстановки работников на предприятии, их продвижения можно рекомендовать *профильный метод*, который успешно используется в странах с рыночной экономикой.

Применение профильного метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом.

Основу профильного метода составляет каталог характеристик-требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест и персонала. Характеристики должны быть описаны и разделены на определенное количество групп (в зависимости от степени выраженности). Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника.

**Адаптация работника.**

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Интеграция начинается с процесса ориентации, т.е. с получения сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать. Ориентация должна содержать в себе два компонента - информацию об организации в целом и информацию о подразделении и рабочем месте нового сотрудника. [8, c.89]

Общая ориентация знакомит сотрудника с историей организации, ее сегодняшним состоянием, выпускаемой продукцией и оказываемыми услугами, структурой управления, включая имена ключевых руководителей, расположение филиалов и т.д., правилами внутреннего распорядка, основными процедурами компании, льготами для сотрудников, возможностями для повышения квалификации профессионального роста. Проведение этой части ориентации является, как правило, функцией службы управления персоналом. Современные компании используют многообразные методы коммуникации для ознакомления сотрудников с компанией: видеофильмы, специально подготовленные для этой цели брошюры, видеозаписи выступлений руководителей компании и т.д. Необходимым условием успешной интеграции является наличие обратной связи - предоставление новому сотруднику возможности задать возникшие у него вопросы и получить на них ответы.

Следующий этап интеграции происходит непосредственно на рабочем месте, и основная ответственность за его успех лежит на руководителе подразделения, в которое приходит новый сотрудник. Руководитель должен представить его коллегам, познакомить с производственными функциями, объяснить распорядок работы, особенности подразделения. Этот элемент ориентации является ключевым, поскольку от того, как новый сотрудник будет принят на рабочем месте, во многом зависит успех его интеграции в компанию. Сегодня многие компании специально обучают руководителей тому, как интегрировать новых работников в свое подразделение, а служба управления персоналом осуществляет контроль за интеграцией каждого принятого на работу сотрудника.

Формирование адаптационных связей и отношений охватывает все стороны деятельности индивида: профессиональные, организационные, материальные, бытовые, социальные, социально-психологические. Налаживание этих связей определяет статус работника в коллективе. Он должен овладеть профессией, быть организованным и дисциплинированным, стать хорошим товарищем, усвоить традиции коллектива и т.д., иными словами, в полной мере реализовать свой трудовой потенциал.

Включаясь в трудовую деятельность, работник определяет свое отношение к выбранному месту работы и профессии. Процесс адаптации к конкретной трудовой ситуации представляет собой освоение условий, во-первых, производственной деятельности, во-вторых, поведения в данном трудовом коллективе.

Однако в понятие "адаптация" нередко вкладывается только пассивное принятие работником условий производственной среды организации и зачастую игнорируется необходимый для эффективного адаптирования момент активности и творчества в освоении профессиональных и социальных функций в коллективе.

Выделяют следующие *виды адаптации:*

*Профессиональная:*

1. основные профессии;
2. переквалификация;
3. профмобильность;

*Психофизиологическая:*

1. санитарно-гигиенические условия;
2. режим работы;
3. комфорт,
4. удобство рабочего места;
5. содержание и характер труда (индивидуальный - коллективный, ручной - автоматизированный);

*Социально-психологическая:*

1. вхождение в класс, социальную группу, слой, поселенческую структуру и т.д.

Все эти виды адаптации выступают как неразрывные стороны единого процесса, причем определяющей, ведущей является профессиональная адаптация. Ее особенность состоит в том, что адаптационные связи направлены в основном от производства к работнику, который вынужден приспосабливаться к требованиям производства.

Социальная адаптация личности в коллективе - это процесс такого взаимодействия и взаимоприспособления личности и коллектива, который осуществляется на основе согласования их интересов и обеспечивает нормальное функционирование и развитие системы "коллектив-личность", а также достижение коллективных и индивидуальных целей.

Из приведенного определения следует, что в ходе такого взаимодействия осуществляется не только приспособление личности к коллективу (социальной среде), но и приспособление коллектива к потребностям, интересам, целям личности. Это процесс, при котором личность и коллектив одновременно выступают в роли субъекта и объекта адаптации.

**2. Характеристика предприятия, анализ кадровой политики**

**2.1. Характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью производственно-коммерческая фирма «Стройкомплект» (именуемая в дальнейшем фирма) создана с целью удовлетворения потребностей населения в различных услугах, товарах, продукции научно-технического назначения.

Предметом деятельности являются:

· строительство жилых и нежилых помещений, как для собственных нужд, так и по заказу посторонних организаций;

· проектирование жилых промышленных зданий;

· капитальное строительство объектов социально-культурного назначения;

· и другие.

Высшим руководящим органом фирмы является собрание ее участников.

Исполнительным органом фирмы является администрация фирмы, возглавляемая ее директором. Полномочия трудового коллектива фирмы реализуются общим собранием и его выборным органом. Отношения между участниками фирмы и трудовым коллективом регулируются коллективным договором.

Каждая служба и работники действуют на основании положений об отделах и должностных инструкций работников, согласно которым определяются место, роль в системе управления фирмой, основные задачи, обязанности, права, ответственность за выполняемую работу.

Основные задачи служб и отделов коротко можно изложить в следующем виде:

 Производственно-технический отдел – обеспечение поточной организации работ, ритмичности и повышения эффективности строительного производства, ввода в действие объектов строительства в установленные сроки, своевременное обеспечение объектов строительства технической документацией, улучшение качества строительства, оформление договоров подряда.

Рассмотрим организационную структуру ООО «Стройкомплект» (Приложение 5).

Во главе исполнительного органа находится директор. В обязанности директора входит управление всеми структурами и подразделениями фирмы, организация функционирования, постановка целей, распоряжение имуществом и средствами, заключение и расторжение договоров, открытие счетов в банках, стимулирование подчиненных руководителей, принятие решений, и всего что необходимо для эффективного функционирования организации.

В организации определены следующие функции кадровых служб:

* Административная деятельность. Применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров.
* Трудоустройство. Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.
* Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров. Сюда относятся все вопросы, связанные с выявление потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по производственной или служебной линии.
* Материальное вознаграждение. Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.
* Социальные вопросы. Контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности.
* Условия труда и техника безопасности.

Задачи службы управления персоналом следующие:

1. планирование персонала;
2. снизить текучесть кадров;
3. создать хорошие условия труда;
4. обеспечить каждого работника постоянным рабочим местом;
5. стимулирование персонала;
6. образование и повышение квалификации в заинтересованных кадрах;
7. продвижение по службе;
8. вознаграждение за хорошую работу и д.р.

 Обслуживание клиентов, работа с поставщиками, анализ объема продаж - это основные функции которые выполняет менеджер по продажам, занимающий среднее положение в структуре управления. От него во многом зависит количество клиентов, объёмы продаж, качество обслуживания, расширение клиентурной базы. Это не менее ответственная должность чем, директор фирмы, поэтому он должен обладать всеми необходимыми качествами для успешной работы.

Главный бухгалтер – обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей. Руководит работниками бухгалтерии предприятия.

Ведущий экономист – методически руководит и координирует деятельность всех подразделений предприятия по составлению перспективных планов экономического развития. Обеспечивает строгое соблюдение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов на всех участках хозяйственной деятельности предприятия. Организует разработку методов экономической оценки мероприятий, направленных на совершенствование организации производства. Контролирует своевременность представления отчетности о результатах экономической деятельности в вышестоящие органы.

Главный инженер – руководит разработкой перспективных планов развития предприятия, реконструкции и модернизации, мероприятий по предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию благоприятных и безопасных условий труда. Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии. Обеспечивает постоянное совершенствование подготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с требованиями научно-технического процесса.

При организации материального стимулирования труда работников предприятия учитываются следующие факторы:

 - уровень оплаты труда на аналогичных работах других предприятий;

 - система оплаты труда на аналогичных работах других предприятий;

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

 - фактор времени выполнения заказа;

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

 Было принято целесообразным разработать комбинированную систему оплаты труда:

* повременно-премиальную на работах по обслуживанию оборудования и техники;

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

* окладно-премиальную для ИТР и других категорий работающих.

### 2.2. Функционально-стоимостной анализ использования технологий управления персоналом на примере ООО «Стройкомплект»

При ведении кадровой политики ООО «Стройкомплект» приоритеты отдаются интересам производства, интересы работника почти не учитываются.

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

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

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

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

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

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

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

*Демократический стиль руководства* - полная противоположность административного.

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

Сочетание попустительствующего и административного стилей порождает бюрократизм, т.е. неорганизованность работы, безответственность работников, расхождение между словом и делом.

На ООО «Стройкомплект» в пользу ведения управления, направленного на производство был сделан в силу авторитарного характера руководителя предприятия.

Для проведения функционально-стоимостного анализа (далее ФСА), необходимо составить рабочий план проведения ФСА (таблица 1) и провести предварительный анализ структуры управления.

Предварительный анализ работы ООО «СТРОЙКОМПЛЕКТ» и его структуры управления показывает, что отдел маркетинга играет решающую роль в работе всего предприятия. Этим и объясняется выбор трудовой деятель­ности специалиста по маркетингу в качестве объекта анализа.

Важнейшими задачами этого анализа являются: повышение качества выполнения функций маркетологом и снижение расходов на их выполнение.

Таблица 1

**Рабочий план проведения ФСА**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наимено­ва­ние этапа ФСА | Содержание этапов | Информация для выпол­нения этапов | Источник информации | Испол­нитель | Сроки испол­нения |
|  | Подготови­тель­ный | Выбор объекта анализа | Роль подраз­де­ле­ний в работе пред­приятия | Структура управления | Ганин Д.Ю. | 01.03.09 |
|  | Информа­цион­ный | Сбор, системати­зация и изучение данных | Данные по работе отдела | Поло­жения об от­де­лах, схемы до­ку­­мен­тообо­ро­та | Ганин Д.Ю. | 06.03.09 |
|  | Аналитичес­кий | Формулировка, анализ и клас­си­фи­кация функций | Данные ста­тис­ти­чес­кого и бухгал­тер­ского учета | Нор­ма­тив­ная доку­мен­тация | Ганин Д.Ю. | 27.03.09 |
|  | Творческий | Предварительный отбор вариантов  | Ответы на конт­рольные вопросы | Экспертная группа | Ганин Д.Ю. | 10.04.09 |
|  | Исследова­тельс­кий | Отбор рациональ­ных вариантов | Заключения экспертизы | Экспертная группа | Ганин Д.Ю. | 17.04.09 |
|  | Рекоменда­тель­ный | Рассмотрение и утверждение рекомендаций | Результаты прове­ден­ного анализа | Исследо­ва­тель­ский этап | Ганин Д.Ю. | 25.04.09 |
|  | Внедрение | Разработка плана-графика внед­рения рекомен­даций | Распоря­дитель­ная докумен­тация | Вышестоящие органы | Ганин Д.Ю. | 28.04.09 |

На информационном этапе ФСА ведется сбор, систематизация и изучение данных, характеризующих деятельность специалиста по маркетингу и его функций. Для этого используется типовое положение об отделе, данные бухгалтерской отчетности, исходящая информация, в виде отчетов и прогнозов, подготовленных специалистом, а также входящая информация, необходимая для его работы. Для систематизации этих данных, можно составить таблицу (Приложение 5), где упрощенно представлен документооборот, характеризующий работу маркетолога ООО «СТРОЙКОМПЛЕКТ».

На этом этапе проведения ФСА необходимо сформулировать, классифицировать и определить стоимость выполнения каждой функции управления, а затем, оценив значимость каждой функции, оценить соответствие значимости функции и затрат на ее реализацию.

Формулирование и классификация основных и вспомогательных функций приведено в таблице 2:

Таблица 2.

**Формулировка и классификация функций**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование функции | Вид функции | Примечание | Затраты в год, руб. |
| Глагол | Сущест­вительное |
|  | Составлять | план | О | маркетинга | 38 536 |
|  | Прогнозировать | конъюнктуру | О | рынка | 31 965 |
|  | Исследовать | деятельность | О | конкурентов | 41 833 |
|  | Оценивать | требования | О | потребителей | 20 967 |
|  | Формулировать | цель | О | исследований | 24 710 |
|  | Подготавливать | данные | В | для опросных листов | 6 950 |
|  | Проводить | опросы | В | потребителей | 36 299 |
|  | Вести | базу | В | данных | 38 798 |
|  | Проводить | наблюдения | В | за реализацией | 22 181 |
|  | Проводить | наблюдения | В | за динамикой изменения цен | 23 886 |
|  | Определять | интенсивность | В | конкуренции | 8 771 |
|  | Определять | величину | В | ценового коридора | 22 265 |
|  | Рассчитывать | затраты | В | на рекламу | 8 703 |
|  | Разрабатывать | концепции | В | рекламных компаний | 17 828 |
|  | Рассчитывать | затраты | В | на маркетинг | 17 304 |
|  | Управлять | ассортиментом | В | предприятия | 24 851 |

Классификация функций позволяет построить функционально-стоимостную диаграмму (диаграмму FAST), представленную в Приложении 6.

Теперь необходимо определить все затраты на осуществление каждой из функций. Для этого необходимо понять, насколько задействованы другие подразделения предприятия в выполнении той или иной функции. Для этого составим таблицу 3, показывающую функциональные взаимосвязи маркетолога, в виде отдела маркетинга, со всеми структурными подразделениями компании ООО «СТРОЙКОМПЛЕКТ».

Из представленной на рис. 1 схемы предприятия видно, что структура управления компании ООО «СТРОЙКОМПЛЕКТ», состоит из следующих составляющих:

* Генеральный директор (ГД);
* Отдел маркетинга (ОМ);
* Планово-экономический одел (ПЭО);
* Бухгалтерия;
* Отдел кадров;
* Юридический отдел;
* Директор по общим вопросам (ЗГД по СиР);
* Коммерческий директор (КД), в подчинении которого находиться отдел продажи и аренды (ОПиА);
* Начальних хозяйственной службы (ЗГД по ОВ), в подчинении которого находятся службы внутреннего хозяйства (СВХ).

Таблица 3.

**Функциональные взаимосвязи**

|  |  |
| --- | --- |
| Функции маркетолога | Подразделения |
| Маркетолог | ГД | ПЭО | Бухгалтерия | Отдел кадров | Юрист | ЗГД по СиР | ОСиР | КД | ОПиА | ЗГД по ОВ | СВХ |
| Составление плана маркетинга | О | Р | С | П | С |  | С |  | С |  | С |  |
| Прогноз конъюн­ктуры рынка | О |  | С |  |  |  | С | П | С | П |  |  |
| Исследование деятель­ности кон­курен­тов | П,О |  |  |  |  |  | С | П | С | П |  |  |
| Оценка требований потребителей | О | С |  |  |  |  | С | П | С | П |  |  |
| Формулирование цели исследования | П,О | Р |  |  |  |  | У |  | У |  |  |  |
| Подготовка опросных листов | П,Р,О |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Проведение опросов | П,О |  |  |  |  |  | С | У | С | У |  |  |
| Ведение базы данных | П,Р,О |  |  |  |  |  |  | П,У |  | П,У |  |  |
| Мониторинг реализации | О | Р |  |  |  |  | С | У | С | У |  |  |
| Мониторинг цен | П,О | Р |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Определение интен­сивности кон­курен­ции | П,О | Р |  |  |  |  |  | П |  | П |  |  |
| Определение границ изменения цен | П,О | Р | С |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Расчет затрат на рекламу | П | С | О | У |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разработка рекламных концепций | П,О | Р |  |  |  |  | У |  | У |  |  |  |
| Расчет затрат на маркетинг | П | Р | У | О |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Управление ассортиментом | О | Р | С |  |  |  | У |  | У |  | У |  |
| *Примечание:*О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет необходимый документ;П – предоставляет исходные данные, информацию, для выполнения данной функции;У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ;С – согласовывает подготовленный документ по функции;Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ. |

По данным бухгалтерской отчетности известно, что на данном предприятии отчисления на ЕСН составляют 24 % от фонда оплаты труда, который для специалиста по маркетингу в ООО «СТРОЙКОМПЛЕКТ» сегодня составляет 17 300 руб*.*, а для остальных сотрудников средний уровень заработной платы составляет 16 400 руб*.*, не включая руководителей высшего звена.

При расчете затрат на выполнения функций маркетолога предприятия, также необходимо учесть затраты на эксплуатацию технических средств. В этой связи необходимо отметить, что участие других подразделений предприятия в осуществлении непосредственных функций специалиста по маркетингу, фактически не сопряжено с эксплуатацией ими каких-либо технических средств, т.е. такими расходами можно пренебречь. Однако, остаточная стоимость технических средств, находящихся в распоряжении маркетолога и используемых им при выполнении всех его функций, по данным учета составляет 44 634 руб*.*

Данные таблицы 3 показывают, что выполнение функций управления специалистом по маркетингу ведется практически самостоятельно, а результаты его работы являются основанием к действию остальных служб компании.

Однако, выполняя ряд функций, связанных с отслеживанием поведения конечных потребителей, маркетолог использует материалы, подготавливаемые подраз­деле­ниями предприятия, работа которых непосредственным образом связанна с потребителями. На подготовку таких материалов, сотрудниками этих подразделений затрачивается некоторое количество рабочего времени, поэтому при расчете затрат на выполнение функций специалиста по маркетингу, необходимо также учесть и эти затраты.

Расчет всех затрат сведен в таблице 4. При этом базой для расчета служат данные бухгалтерской и статистической отчетности, показывающие, что срок службы технических средств, находящихся в эксплуатации специалиста, на сегодняшний день составляет 5 лет. Таким образом, годовые амортизационные отчисления на данные технические средства составляют: , а так как годовой фонд рабочего времени маркетолога составляет: 2 076 часов то, за один час рабочего времени, данный специалист в компании ООО «СТРОЙКОМПЛЕКТ» получает:



После произведения всех вычислений и заполнения таблицы 4 все данные полученные в результате формулировки, классификации функций управления специалиста по маркетингу компании ООО «СТРОЙКОМПЛЕКТ» и определения затрат на их осуществление, отражаются в таблице 4.

Таблица 4.

**Затраты на осуществление функций**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Название функции | Доля амор­тиза­цион­ных отчис­ле­ний, руб. в год. | Затраты ФОП труда допол­ни­тельных лиц учас­т­вующих в выпол­нении функции, руб. в год | Затраты труда, марке­толога ч. в год | Общие затраты на выполнение, включая соц.страх., руб. в год |
| Составление плана маркетинга | 825,60 | 7 640,00 | 192 | 38 535,80 |
| Прогноз конъюн­ктуры рынка | 774,00 | 4 200,00 | 180 | 31 965,00 |
| Исследование деятель­­ности кон­курен­тов | 1 032,00 | 5 040,00 | 240 | 41 833,20 |
| Оценка требований потребителей | 516,00 | 2 556,00 | 120 | 20 967,18 |
| Формулирование цели исследования | 516,00 | 5 220,00 | 120 | 24 710,10 |
| Подготовка опросных листов | 206,40 | 0,00 | 48 | 6 950,40 |
| Проведение опросов | 825,60 | 6 048,00 | 192 | 36 299,04 |
| Ведение базы данных | 1 032,00 | 2 880,00 | 240 | 38 798,40 |
| Мониторинг реализации | 516,00 | 3 420,00 | 120 | 22 181,10 |
| Мониторинг цен | 619,20 | 2 160,00 | 144 | 23 886,00 |
| Определение интен­сивности кон­курен­ции | 206,40 | 1 296,00 | 48 | 8 771,28 |
| Определение границ изменения цен | 516,00 | 3 480,00 | 120 | 22 265,40 |
| Расчет затрат на рекламу | 154,80 | 2 484,00 | 36 | 8 702,82 |
| Разработка рекламных концепций | 361,20 | 4 032,00 | 84 | 17 828,16 |
| Расчет затрат на маркетинг | 309,60 | 4 896,00 | 72 | 17 304,48 |
| Управление ассортиментом | 516,00 | 5 320,00 | 120 | 24 850,60 |

Стоимостная оценка функций и нанесение их на диаграмму позволяет выявить распределение стоимостей по функциям и областям диаграммы и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к минимуму излишних затрат, связанных с осуществлением конкретных функций управления.

Так анализ диаграммы показывает, что излишними являются функции проведения опросов и ведения базы данных, участвующие в мониторинге реализации. Трудозатраты на выполнение этих функций составляют 36 299 руб. в год и 38 798 руб. в год соответственно. Из таблицы 3 видно, что, используя материалы подготовленные специалистом компании по маркетингу, эти функции, фактически, выполняют сотрудники ОСиР и ОПиА, непосредственно работающие с клиентами и владеющие первоисточниками.

Данные таблицы 4 говорят, что у маркетолога на функции проведения опросов и ведения базы данных приходиться большая часть рабочего времени, которое тратиться им на контроль работы не подчиненных ему сотрудников компании, расходы, на работу которых, позволяют говорить о больших возможностях сокращения расходов в этом направлении.

Данные таблицы 3 также указывают на, несвойственные для специалиста по маркетингу в данной организации, функции по расчету затрат на рекламу и маркетинг. Трудозатраты на выполнение этих функций составляют 8 703 руб. в год и 17 304 руб. в год соответственно, хотя это работа бухгалтерии и планово-экономического отдела.

Для определения степени значимости функций была создана экспертная группа, в состав которой вошли: ЗГД по СиР, КД и начальник ПЭО. Каждый из членов группы заполнил матрицу попарных сравнений функций. Всего ими было заполнено три матрицы для основных функций, приведенных в таблицах 5 – 7 и три матрицы для вспомогательных функций, приведенных в таблицах 8-10:

Таблица 5.

**Матрица попарных срав­нений для основных функций**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № функции | № функции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сумма баллов |
| Функция |
| 1 | Составление плана маркетинга | — | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 |
| 2 | Прогноз конъюн­ктуры рынка | 1 | — | 0 | 1 | 2 | 4 |
| 3 | Исследование деятель­­ности кон­курен­тов | 1 | 2 | — | 2 | 1 | 6 |
| 4 | Оценка требований потребителей | 0 | 1 | 0 | — | 1 | 2 |
| 5 | Формулирование цели исследования | 1 | 0 | 1 | 1 | — | 3 |

Таблица 6.

**Матрица попарных срав­нений для основных функций**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № функции | № функции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сумма баллов |
| Функция |
| 1 | Составление плана маркетинга | — | 2 | 0 | 1 | 1 | 4 |
| 2 | Прогноз конъюн­ктуры рынка | 0 | — | 2 | 1 | 2 | 5 |
| 3 | Исследование деятель­­ности кон­курен­тов | 2 | 0 | — | 2 | 2 | 6 |
| 4 | Оценка требований потребителей | 1 | 1 | 0 | — | 0 | 2 |
| 5 | Формулирование цели исследования | 1 | 0 | 0 | 2 | — | 3 |

Таблица 7

**Матрица попарных срав­нений для основных функций**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № функции | № функции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сумма баллов |
| Функция |
| 1 | Составление плана маркетинга | — | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| 2 | Прогноз конъюн­ктуры рынка | 1 | — | 2 | 1 | 2 | 6 |
| 3 | Исследование деятель­­ности кон­курен­тов | 2 | 0 | — | 2 | 1 | 5 |
| 4 | Оценка требований потребителей | 2 | 1 | 0 | — | 0 | 3 |
| 5 | Формулирование цели исследования | 0 | 0 | 1 | 2 | — | 3 |

Таблица 8

**Матрица попарных срав­нений для вспомогательных функций**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № ф. | № функции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | Сумма балл. |
| Функция |
| 1 | Подготовка опросных листов | — | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 15 |
| 2 | Проведение опросов | 1 | — | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 6 |
| 3 | Ведение базы данных | 0 | 1 | — | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 4 | Мониторинг реализации | 1 | 1 | 1 | — | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| 5 | Мониторинг цен | 1 | 2 | 2 | 2 | — | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 19 |
| 6 | Определение интен­сивности кон­курен­ции | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | — | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| 7 | Определение границ изменения цен | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | — | 2 | 2 | 2 | 1 | 14 |
| 8 | Расчет затрат на рекламу | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | — | 1 | 1 | 0 | 3 |
| 9 | Разработка рекламных концепций | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | — | 2 | 1 | 10 |
| 10 | Расчет затрат на маркетинг | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | — | 0 | 5 |
| 11 | Управление ассортиментом | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | — | 11 |

Таблица 9

**Матрица попарных срав­нений для вспомогательных функций**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № ф. | № функции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | Сумма балл. |
| Функция |
| 1 | Подготовка опросных листов | — | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 9 |
| 2 | Проведение опросов | 0 | — | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| 3 | Ведение базы данных | 0 | 1 | — | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| 4 | Мониторинг реализации | 2 | 2 | 1 | — | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 |
| 5 | Мониторинг цен | 2 | 2 | 1 | 2 | — | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 |
| 6 | Определение интен­сивности кон­курен­ции | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | — | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 8 |
| 7 | Определение границ изменения цен | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | — | 2 | 2 | 2 | 1 | 16 |
| 8 | Расчет затрат на рекламу | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | — | 0 | 1 | 0 | 2 |
| 9 | Разработка рекламных концепций | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | — | 2 | 0 | 11 |
| 10 | Расчет затрат на маркетинг | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | — | 0 | 3 |
| 11 | Управление ассортиментом | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | — | 15 |

Таблица 10

**Матрица попарных срав­нений для вспомогательных функций**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № ф. | № функции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | Сумма балл. |
| Функция |
| 1 | Подготовка опросных листов | — | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 14 |
| 2 | Проведение опросов | 1 | — | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 7 |
| 3 | Ведение базы данных | 0 | 1 | — | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 7 |
| 4 | Мониторинг реализации | 1 | 1 | 1 | — | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 |
| 5 | Мониторинг цен | 2 | 2 | 2 | 2 | — | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 20 |
| 6 | Определение интен­сивности кон­курен­ции | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | — | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| 7 | Определение границ изменения цен | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | — | 2 | 2 | 0 | 2 | 12 |
| 8 | Расчет затрат на рекламу | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | — | 0 | 1 | 0 | 3 |
| 9 | Разработка рекламных концепций | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | — | 2 | 2 | 11 |
| 10 | Расчет затрат на маркетинг | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | — | 0 | 5 |
| 11 | Управление ассортиментом | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | — | 9 |

Затем, данные по основным функциям из таблиц 5-7 необходимо свести в сводную таблицу 11, а данные по вспомогательным функциям из таблиц 8-10 – в сводную таблицу 12. Тогда в сводных таблицах можно будет определить значимость и ранг каждой функции управления. При этом для снижения субъективного фактора при экспертной оценке значимости функций специалиста по маркетингу, необходимо экспертные ряды каждой функции проверить по формуле:



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| где, |  | – коэффициент устойчивости экспертного ряда; |
|  |  | – максимальная значимость в экспертном ряду; |
|  |  | – минимальная значимость в экспертном ряду. |

Нормативное значение этого коэффициента равно 2.0, следовательно, если расчетное значение коэффициента устойчивости экспертного ряда будет больше нормативного, тогда необходимо исключить одно из значений ряда. После этого повторить проверку. В данном случае все значения коэффициентов устойчивости экспертных рядов меньше нормативного значения.

Таблица 11

**Сводная матрица попарных сравнений основных функций**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № функции | № эксперта | 1 | 2 | 3 | Средний балл | Ранг |
| Функция |
| 1 | Составление плана маркетинга | 5 | 4 | 3 | 4,00 | 3 |
| 2 | Прогноз конъюн­ктуры рынка | 4 | 5 | 6 | 5,00 | 2 |
| 3 | Исследование деятель­­ности кон­курен­тов | 6 | 6 | 5 | 5,67 | 1 |
| 4 | Оценка требований потребителей | 2 | 2 | 3 | 2,33 | 5 |
| 5 | Формулирование цели исследования | 3 | 3 | 3 | 3,00 | 4 |

Данные таблицы 11 и таблицы 12, позволяют построить совмещенную диаграмму значимости основных функций и затрат на их осуществление (рисунок 1), наглядно демонстрирующую это соотношение и позволяющую выявить несбалансированные функции.

Таблица 12.

**Сводная матрица попарных сравнений вспомогательных функций**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № функции | № эксперта | 1 | 2 | 3 | Средний балл | Ранг |
| Функция |
| 1 | Подготовка опросных листов | 15 | 9 | 14 | 12,67 | 4 |
| 2 | Проведение опросов | 6 | 6 | 7 | 6,33 | 8 |
| 3 | Ведение базы данных | 5 | 6 | 7 | 6,00 | 9 |
| 4 | Мониторинг реализации | 13 | 16 | 15 | 14,67 | 2 |
| 5 | Мониторинг цен | 19 | 18 | 20 | 19,00 | 1 |
| 6 | Определение интен­сивности кон­курен­ции | 9 | 8 | 7 | 8,00 | 7 |
| 7 | Определение границ изменения цен | 14 | 16 | 12 | 14,00 | 3 |
| 8 | Расчет затрат на рекламу | 3 | 2 | 3 | 2,67 | 11 |
| 9 | Разработка рекламных концепций | 10 | 11 | 11 | 10,67 | 6 |
| 10 | Расчет затрат на маркетинг | 5 | 3 | 5 | 4,33 | 10 |
| 11 | Управление ассортиментом | 11 | 15 | 9 | 11,67 | 5 |

По данным этой таблицы 11 и таблицы 12, используя ранжирование каждой функции, можно построить совмещенную диаграмму значимости вспомо­гательных функций и затрат на их осуществление (рис. 1), которая также поможет выявить несбалансированность вспомогательных функций управления специалиста по маркетингу компании ООО «СТРОЙКОМПЛЕКТ».

Рисунок 2. Совмещенная диаграмма значимости

вспомогательных функций и затрат на их осуществление.

Рисунок 1 Совмещенная диаграмма значимости

основных функций и затрат на их осуществление.

Из диаграммы, изображенной на рис. 1 видно, что затраты на осуществление практически всех вспомогательных функций не сбалансированы с их значимостью. Особенно остро это касается функций связных с управлением ассортиментом, проведением опросов, ведением базы данных и расчетом затрат на маркетинг, поэтому в первую очередь необходимо совершенствовать процессы выполнения именно этих функций.

По основным функциям управления, представленным на рис. 2, ситуация в целом более спокойная. Здесь несбалансированной является только функция по составлению плана маркетинга, процесс выполнения которой, также необходимо совершенствовать. Достаточно трудоемкой также является функция по исследованию деятельности конкурентов.

Анализ деятельности специалиста по маркетингу на предприятии ООО «СТРОЙКОМПЛЕКТ» позволил выявить недостаточный уровень качества выполнения ряда функций: основных – по оценке требований потребителей, прогнозированию конъюнктуры рынка и составлению плана маркетинга, а также вспомогательных – по определению границ изменения цен, управлению ассортиментом и подготовке опросных листов.

С учетом выявленных недостатков, необходимо сформулировать важнейшие задачи совершенствования маркетинговой работы на предприятии:

* сокращение затрат на выполнение функций:
* составления плана маркетинговой политики предприятия;
* исследования деятельности конкурентов компании;
* управления ассортиментом предлагаемых компанией услуг.

Исключение излишних, для маркетолога данной компании, функций:

* проведения опросов потребителей;
* ведения базы данных;
* расчета затрат на рекламу;
* расчета затрат на маркетинг.

Повышение качества выполнения функций:

* оценки требований потребителей;
* составления плана маркетинговой политики предприятия;
* прогнозирования конъюнктуры рынка;
* управления ассортиментом предлагаемых компанией услуг;
* определения коридора изменения цен на рынке;
* подготовке вопросов для анкетирования потребителей.

##### 2.3. Анализ методов используемых при наборе и отборе персонала

 На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, служба управления персоналом определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на работу**.**

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса в фирме «Стройкомплект» лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается службой управления персонала совместно с начальником подразделения, в котором существует вакантная должность: начальник службы управления персоналом вносит свое знание процесса создания должностной инструкции, а начальник подразделения – требования к конкретному рабочему месту.

Рис. 2. Схема приёма на работу новых сотрудников.

**Потребности организации в сотруднике**

**Подбор кандидатов**

# Прием на работу

**Соответствие требованиям**

Да

Нет

###### Отбор кандидатов

 Для облегчения подбора кандидатов создана квалификационная карта, которая описывает основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности. Карта подготавливается начальником подразделения и работниками службы управления персоналом на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранных языков, владение компьютером, умение рисовать и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность.

Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценке кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой.

 Определив требования к кандидату, сотрудники службы управления персоналом приступают к привлечению кандидатов, используя несколько методов:

1. *Поиск внутри организации*. Прежде чем выйти на рынок труда, сначала пробуют искать среди своих сотрудников, размещая объявления о вакантном месте на стендах фирмы, обращаясь к начальникам подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.
2. *Объявления в средствах массовой информации*. Для привлечения кандидатов размещает объявления в специализированных газетах и рубриках. Преимуществом данного метода является широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. А недостатком является обратная сторона преимущества: огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.

Но не существует универсального метода подбора кандидатов, поэтому сотрудники службы управления персоналом используют различные методы в зависимости от вакантной должности.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации, который начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам.

Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На этом этапе сотрудники службы управления персоналом проводят индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету «идеального» сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, способности адаптироваться в организации и т.д.

На основе собеседований (с сотрудником службы управления персоналом, а затем с начальником подразделения) выбирают кандидата, который наиболее подходит для этой должности.

После этого выбранного сотрудника принимают на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. Если по истечении испытательного срока у руководства нет претензий к новому сотруднику, он принимается на постоянную работу.

Проанализируем результаты реализации концепции кадровой политики фирмы «Стройкомплект». Прежде всего проанализируем использование трудовых ресурсов на предприятии.

Проводим анализ изменений в численности и структуре промышленно-производственного персонала ООО «Стройкомплект» за 2006 - 2007 гг. в таблице 13.

Таблица 13

Анализ изменений в численности и структуре промышленно-производственного персонала ООО «Стройкомплект» за 2006 - 2007 гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Среднесписочная численность (чел.) |
| Предыдущий период | Отчетный период | Отклонение(+, -) |
| 1. Рабочие | 10 | 14 | +4 |
| 2. Руководители | 9 | 9 | 0 |
| 3. Специалисты | 18 | 21 | +3 |
|  Итого  | 37 | 44 | +7 |

Как видно из представленных данных, численность промышленно-производственного персонала на ООО «Стройкомплект» увеличилась с 37 до 44 чел., то есть на 7 чел., что объясняется ростом предприятия и увеличением объема работ. Структура промышленно-производственного персонала за отчетный период изменилась - удельный вес рабочих увеличился, удельный вес специалистов незначительно сократился, численность руководителей и осталась прежней.

Кадровую политику ООО «Стройкомплект» можно также оценить, используя показатели эффективности работы с кадрами.

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

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

Квк = Рув/ Р\*100 %

По имеющимся данным вычислим коэффициент выбытия за 2007 год:

Рув=4 человека

Р= 44 чел.

Квк = 4/44\*100 = 9,1 %

Данный показатель в 9,1 % говорит о том, что выбытие персонала не значительно.

2) *Коэффициент приема кадров* **Кпк** определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период Рпк. и среднесписочной численностью работников за тот же период Р:

Кпк = Рпк/Р\*100 %

Кпк =37чел. на нач. периода – 4 увол.=33 чел.; 44-33=11чел.

Кпк =11/44\*100=25 %

Коэффициент приема кадров за 2007 год составил 25 %.

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

Кск = 1 – (Рув/Р ) \* 100 %,

где Рув= 4 – численность работников уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период;

Р = 44– среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному;

Кск = 1 – (4 / 44 ) \* 100 = 90,91%

Коэффициент стабильности составил 90,91 %. Данный коэффициент говорит о достаточно высоком уровне организации управления предприятия. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90-95%.

В общем в ООО «Стройкомплект» ситуация относительно персонала нормальная, коэффициент выбытия составил 9,1 %, коэффициент найма 25% являясь хорошими показателями.

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

3. Разработка проекта развития персонала предприятия

**3.1 Совершенствование системы оплаты труда на предприятии**

Проведенный анализ существующей на предприятии системы управления персонала показал, что руководством предприятия используются, в основном лишь экономические методы, но и они не лишены недостатков. Существующая система оплаты не заставляет работников предприятия принимать меры по повышению производительности труда. Именно поэтому нами предлагается коренное ее изменение, и внедрение бестарифной системы оп­латы труда (взамен оплаты труда по тарифам и окладам), которая нашла применение на многих предпри­ятиях в условиях перехода к рыночным условиям хозяйствова­ния. Заработная плата всех работников предприятия от директора до рабочего будет представлять собой до­лю работника в фонде оплаты труда (ФОТ) всего предпри­ятия. В этих условиях фактиче­ская величина заработной платы каждого работника будет зависеть от ряда факторов:

- квалификационного уровня работника;

- коэффициента трудового участия (КТУ);

- фактически отработанного времени.

Механизм расчета фактической заработной платы по бестарифной системе оплаты труда будет осуществляться в несколько этапов:

На первом этапе необходимо рассчитать квалификационный уровень работника предприятия. Он устанав­ливается всем членам трудового коллектива и определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившийся на предприятии мини­мальный уровень заработной платы за тот же период.

Затем нами предлагается распределить всех работников предприятия по десяти квалификационным группам исходя из квалификационного уровня работников и квалификационных требований к работ­никам различных профессий.

Для каждой из групп устанавливается свой квалификацион­ный балл, приведенный в таблице 2.

Таблица 2

Квалификационный уровень работников предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Квалификационная группа | Квалификационный балл |
| 1. Руководитель предприятия
2. Главный инженер
3. Заместитель директора
4. Руководители подразделений
5. Ведущие специалисты
6. Специалисты и рабочие высших квалификаций
7. Специалисты второй категории и квалифицированные рабочие
8. Специалисты третьей категории и квалифицированные рабочие
9. Специалисты и рабочие
10. Неквалифицированные рабочие
 | 4,54,03,63,252,652,52,11,71,31,0 |

Система квалификационных уровней создает большие воз­можности для материального стимулирования квалифициро­ванного труда, чем система тарифных разрядов, при которой у рабочего, имеющего пятый или шестой разряд, уже нет перспективы дальнейшего роста, а, следовательно, и заработной платы.

Квалификационный уровень работника может повышаться в течение всей его трудовой деятельности. Вопрос о включении специалистов или рабочего в соответствующую квалификационную группу решает Совет трудового коллектива с учетом ин­дивидуальных характеристик работника.

На втором этапе необходимо рассчитать коэффициент трудового участия. КТУ выставляется всем работникам предприятия, включая директора, и утверждается Советом трудового коллектива, в состав которого может войти любой работник предприятия, выбранный на основе голосования. Совет трудового коллектива автором предлагается избирать по подразделениям предприятия один раз в год. Периодичность определения КТУ – раз в месяц. Нами предлагается следующий состав показателей для расчета КТУ, приведенный в таблице 3.

Таблица 3

Критерии расчета КТУ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Достигнутый уровень | Балл | Коэффициент значимости критерия, % |
| Качество работы | Сдача продукции, работ с первого предъявленияВозврат продукции, работ на переделку Брак по вине работника | 2,001,000,00 | 25,00 |
| Объем выполненных работ | Перевыполнение нормы выработкиВыполнение нормы выработкиНевыполнение нормы выработки | 2,001,000,00 | 25,00 |
| Сроки выполнения заданий | Соблюдение сроков выполненияНарушение по вине работника | 2,000,00 | 20,00 |
| Расход материалов | Экономия материаловРасход в пределах нормыПерерасход материалов | 2,001,000,00 | 20,00 |
| Наличие дисциплинарных взысканий | Отсутствие замечанийОдно замечаниеСвыше одного замечания | 2,001,000,00 | 10,00 |

Расчет заработной платы при бестарифной системе оплаты труда определяется в такой последовательности:

 количество баллов, заработанных каждым работником (подразделения, цеха, участка, бригады) M i:

Мi = К х N х КТУ, (1)

где К - квалификационный уровень;

N - количество отработанных человеко-часов;

Общая сумма баллов, заработанная всеми работниками подразделения: M = ∑ Mi , (2)

Доля фонда оплаты труда, приходящаяся на оплату од­ного балла (руб.): d = ФОТ / М , (3)

Заработная плата отдельных работников подразделений, определяемая путем умножения доли оплаты труда на количество баллов каждого работника.

Такая система меняет пропорции распределения ФОТ при одном и том же уровне квалификации, разряде. Заработок одних рабочих может увеличиваться, а других — уменьшаться. В результате обеспечивается социальная справедливость в распределении заработка между работниками, чего нельзя достигнуть при тарифной системе.

**3.2. Пути повышения эффективности управления персоналом**

Эффективность деятельности любого предприятия непосредственно зависит от качества управления различными ресурсами. В настоящее время одним из важнейших ресурсов является персонал. Успех и процветание предприятий во многом определяется интеллектуальным потенциалом предприятия, качественным составом сотрудников, что, как правило, связано не только с их квалификацией, но и тем энтузиазмом, самоотдачей, творческим подходом, с которым они выполняют свои обязанности. Без инициативы, предприимчивости, способности к инновациям невозможно успешное функционирование предприятий в условиях рынка. Особенно возрастает роль персонала на предприятиях, предоставляющих услуги т.к. здесь основным товаром является услуга, а качество услуг непосредственно зависит от профессионализма и качества работы сотрудников.

При решении задач управления персоналом перед ООО «Стройкомплект» стоит проблема определения количества сотрудников, необходимых для выполнения определенного вида работы, а также качественного состава специалистов, установления конкретных задач и функций, которые они должны выполнять. Особенно это характерно для малых предприятий, на которых функциональные обязанности сотрудников пересекаются, дублируются, и руководству ООО «Стройкомплект» порой бывает очень сложно оценить эффективность деятельности каждого работника. А это, в свою очередь, влияет на распределение доходов (заработную плату) сотрудников, т.е. на их материальное и моральное вознаграждение.

Для оценки результатов деятельности и повышения обоснованности оплаты труда специалистов и менеджеров всех уровней в ООО «Стройкомплект» предлагается совершенствовать функционально-стоимостной подход, который был приведен в параграфе 2.2 данной работы. В основе совершенствования этого метода лежит оценка индивидуальных качеств специалистов и определение стоимости различных функций, выполняемых специалистами с учетом качества их выполнения и полученных фирмой результатов.

Здесь необходимо отметить, что до сих пор не разработаны квалификационные характеристики и функциональные обязанности работников данной отрасли. За основу приняты разработанные в рамках международной программы TACIS EDRUS 9510 «Квалификационные требования (профессиональные стандарты) к основным должностям работников транспортной индустрии», утвержденные Министерством труда и социального развития Российской Федерации. Квалификационные требования предназначены для решения вопросов, связанных с обеспечением эффективной системы управления персоналом и качеством труда, регулированием трудовых отношений в организациях независимо от форм собственности и организационно-правовых форм деятельности. Квалификационные требования являются нормативным документом, предназначенным для определения должностных обязанностей работников, планирования их профессионального роста, организации профессиональной подготовки и повышения квалификации соответственно развитию требований к качеству и продуктивности услуг, подбору, расстановке и использованию кадров, а также обоснованию принимаемых решений при проведении аттестации руководителей и специалистов.

Поскольку для ООО «Стройкомплект» понятие стоимости выполняемых функций неразрывно связано с должностной инструкцией и должностным окладом, то в качестве простейшей методики расчета можно предложить ранжирование всех выполняемых функций по степени их важности или сложности. Такое ранжирование может производиться руководством ООО «Стройкомплект» (менеджером), либо группой экспертов или даже самими исполнителями. Затем каждой функции присваиваются определенные весовые коэффициенты из расчета, что их сумма может быть равна ста процентам (баллам). Поскольку эти сто процентов (баллов) соответствуют должностному окладу, то, проведя несложные вычисления, можно определить относительную стоимость каждой указанной в должностной инструкции функции.

Формализованный подход к оценке каждой функциональной процедуры часто позволяет выявить несовершенство должностных инструкций, поскольку многие выполняемые на практике виды работ либо не учитываются вообще, либо присутствуют работы, не соответствующие данной должности. Выявляется также дублирование функций в различных должностных инструкциях. Поэтому в ООО «Стройкомплект» целесообразно разработать функциональный перечень и выполнить анализ рабочих функций всех структурных подразделений. Это позволит руководству предприятия оценить деятельность каждого структурного подразделения, одновременно проанализировав деятельность всей организации в целом, устранить дублирование функций, выявить наиболее важные и определяющие функции. На основе проведенного анализа можно не только усовершенствовать организационную структуру ООО «Стройкомплект», сократив ненужные (дублирующие) структурные подразделения, снизить долю второстепенных, не влияющих на конечный результат предприятия, работ, но и, проранжировав и установив приоритеты этих функций, сопоставить структуру фонда оплаты труда предприятия с функциями структурных подразделений. А поскольку общая сумма баллов будет соответствовать фонду оплаты труда предприятия, то его распределение между подразделениями не составит большого труда. Подобным же образом можно определить стоимость всех работ в каждом подразделении и правильно и объективно осуществить распределение вознаграждения среди сотрудников, что будет способствовать повышению обоснованности оплаты труда специалистов и менеджеров всех уровней.

Для оценки индивидуальных качеств специалистов и их вклада в конечный результат деятельности ООО «Стройкомплект» необходимо разработать специальную аттестационную таблицу, которая должна отражать специфику работы специалистов ООО «Стройкомплект».

Разработка такой таблицы требует решения следующих задач:

* для каждого структурного подразделения необходимо разработать словарь деловых характеристик;
* разработать критерии оценок (типы требований) к деловым характеристикам;
* определить значимость каждого критерия (присвоить весовой коэффициент);
* каждому критерию сопоставить признаки оценок требований с определенным весовым коэффициентом.

Представим формализованное решение предлагаемой задачи. Модель будет содержать следующие параметры:

Хi  — качество i-го специалиста, i = 1,2...,I, где I — количество специалистов в структурном подразделении (предприятии);

Yj  — выбранные критерии, j = 1, 2,..., J, где J — количество критериев;

Yjp  — признаки критериев, j = 1, 2,..., J — соответствует номеру критерия, p =1,2,...,d (m) — количество признаков у данного критерия;

Yjpq  — уровни оценок признаков, q = 1, 2,..., Q, где Q — количество уровней оценок;

Rj, rp  — весовые коэффициенты.

Модель позволяет найти F(Xi) — неотрицательное число, которое будет тем больше, чем лучше качество Хi специалиста и его вклад в конечный результат деятельности предприятия (подразделения).

Составляющими Хi являются выбранные критерии (требования) Yj, которые и определяют индивидуальные качества специалиста. В качестве критериев могут выступать: знания и опыт, способность принятия решений, ответственность, исполнительность, информационные связи и контакты, персональный вклад и пр. Каждому из критериев приписывается весовой коэффициент Rj, который определяется либо индивидуально руководителем, либо экспертным путем. Для более точного определения индивидуальных качеств специалиста и объективной его оценки каждый из составляющих критериев подразделяется на несколько признаков Yjp, для которых также устанавливаются весовые коэффициенты rp, и разрабатывается шкала оценки (уровни).

Модель удобно представить графически в виде дерева качества специалиста (рис. 3, 4). Для этого необходимо:

* построение деревьев качества специалистов по всем выбранным критериям;
* согласование с экспертами (либо индивидуально) характера связей между элементами и определение весовых коэффициентов по всем узлам деревьев;
* разработку шкал (уровней) для оценки признаков (Yjpq), которые могут быть как непрерывными, так и дискретными и имеют значения от нуля до максимально определенной величины .

**Рис. 3. Модель качества (Х) специалистов**

**Рис. 4. Построение дерева качества специалиста:**

Хi  –  качество i-го специалиста, i = 1,2,…,I, где I – количество специалистов;

Yj  –  выбранные критерии, j = 1,2,…,J, где J – количество критериев;

Yjp  –  признаки критериев, j = 1,2,…,J, где J – количество критериев, p=1,2,…,d (m) — количество признаков у данного критерия;

Yjpq  —  уровни оценок признаков, q = 1,2,…, Q, где Q — количество уровней оценок;

Rj, rp  –  весовые коэффициенты.

В результате решения по данной модели определяется сумма баллов конкретного сотрудника ООО «Стройкомплект», которая соответствует сумме баллов, определенных уровнем оценок признаков, взятых из оценочной шкалы. Причем эта величина будет стремиться (ограничена сверху) к общей сумме баллов, которые может набрать «идеальный» сотрудник. Для удобства расчетов эта величина определяется в 1000 баллов:

.

Для оценки деятельности сотрудников ООО «Стройкомплект» модель можно представить в виде таблицы (см. Приложение7), в которой отображаются те критерии, по которым руководство хотело бы их оценить с точки зрения качества выполнения этих работ и с учетом вклада сотрудника в конечный результат деятельности подразделения (предприятия). Таблица строится на основе тех данных, которые были определены ранее при разработке функционально-стоимостной таблицы всех видов работ ООО «Стройкомплект» в баллах.

На примере ООО «Стройкомплект» покажем работу данной модели. Предположим, что руководитель отдела продаж решил оценить работу своих сотрудников — менеджеров по продажам услуг.

Для этого он разработал аттестационную таблицу, состоящую из четырех критериев. Каждый критерий представлен определенным набором признаков, которые оцениваются дискретной шкалой, содержащей пять уровней (от 1 — «практическое отсутствие» до 5 — «превосходно»). Чем больше вводится признаков, характеризующих каждый критерий, и чем больше уровней имеет оценочная шкала, тем выше адекватность модели и тем точнее можно оценить деятельность сотрудника.

Весовые коэффициенты критериев Rj  устанавливаются так, чтобы общая сумма всех весов была равна 100% и 1000 баллам ( = 100%, = 1000 баллов), весовые коэффициенты признаков rp определяются: = Rj в баллах и = 100%.

По таблице определяется количество баллов, которое может набрать каждый сотрудник, и общая сумма баллов сотрудников всего подразделения. Разделив фонд оплаты труда (ФОТ), выделяемого подразделению, на общую сумму баллов, получим цену (стоимость) одного балла. Отсюда легко можно найти оплату каждого сотрудника, перемножив цену балла на набранное количество баллов у каждого сотрудника.

* количество баллов i-го сотрудника;
* общая сумма баллов сотрудников всего подразделения;
* стоимость (цена) одного балла;
* оплата i-го сотрудника, где

Итак, чтобы подсчитать размер заработной платы для каждого сотрудника, необходимо:

* знать общий размер фонда оплаты труда на данный месяц;
* составить аттестационную таблицу для всех сотрудников, к которым относится данный фонд оплаты труда;
* по данным аттестационной таблицы подсчитать сумму баллов для каждого сотрудника;
* найти общую сумму баллов всех, принимаемых в аттестации, сотрудников;
* выделенный фонд оплаты труда разделить на общее количество баллов (определим цену балла);
* полученную цену балла умножить на количество набранных баллов каждого сотрудника (получится сумма зарплаты данного сотрудника в расчетный месяц).

Такой подход ставит оплату труда специалиста в прямое соответствие с его индивидуальными качествами и тем вкладом, который он вносит в результат деятельности (подразделения) предприятия. Конкретный размер заработка сотрудника будет зависеть от двух факторов:

* значения функционала F(Хi), т.е. количества набранных специалистом баллов в данном периоде (при этом при одинаковой доле фонда оплаты труда в разных периодах зарплата будет непосредственно зависеть от этой величины);
* количества средств заработанных фирмой и выделенных данному структурному подразделению на оплату труда, (при одинаковой балльной оценке в разных периодах цена балла может быть различной).

Первый фактор непосредственно зависит от индивидуальных качеств сотрудника и поэтому стимулирует его профессиональный рост, способствует планированию карьеры. Второй — увязывает конкретную результативность каждого работника с результативностью фирмы, что способствует повышению у сотрудников ответственности, самоотдачи, преданности фирме, вырабатывает командный дух, что в целом способствует повышению внутренней, корпоративной культуры фирмы.

Использовать данную методику можно для различных целей.

Например, для определения некоторого нижнего предела (в баллах) при определении должностного оклада сотрудника определенной категории при приеме на работу во время испытательного срока, поскольку оценить сотрудника в момент приема на работу по всем параметрам очень сложно.

Для ротации кадров — недобор определенного количества баллов, необходимого для соответствия данной должности, может послужить основанием для перевода сотрудника на другую (менее оплачиваемую) должность или послужить поводом для его увольнения. И наоборот, возможность повышения должностного оклада или перемещения по служебной лестнице.

Для планирования карьеры — каждой категории служащих можно разрабатывать свою аттестационную таблицу, учитывающую специфику их деятельности (содержание -труда и -труда), возможности продвижения по служебной лестнице. Внедрение данной методики на предприятии является сильным мотивирующим фактором, поскольку она позволит каждому сотруднику определить свои возможности, выявить требования, предъявляемые со стороны руководства фирмы и сконцентрироваться на их достижении.

Оценка результатов деятельности персонала предприятия выполняет три важные функции управления:

* информационную — информирует сотрудников об относительном уровне выполнения ими работы и позволяет им ориентироваться в совершенствовании своей деятельности;
* мотивационную — мотивируют сотрудника на более качественную и производительную работу, поскольку они видят прямую зависимость своего служебного (материального) роста от степени эффективности своего труда;
* административную — основана на предыдущих двух функциях оценки трудовой деятельности сотрудника, позволяет принимать решение о повышении (понижении) переводе, увольнении и т.п., Информация, ведущая к принятию административного решения, как правило, мотивирует сотрудника к качественному выполнению своей работы.

Предлагаемая методика разработки аттестационной таблицы может позволить на базе регулярной аттестации персонала не только повысить мотивацию персонала предприятий, определять их заработную плату, но и наглядно планировать карьеру сотрудников.

Возрастание значения фактора управления в современных условиях, повышение в связи с этим роли и социального статуса лиц, выполняющих управленческие функции, послужили основанием для появления концепции “менеджериальской революции”, согласно которой власть переходит от собственников к управленцам. Сегодня все чаще говорят о наступлении “эпохи менеджмента”.

Наша цель - сформировать организационную структуру ООО «Стройкомплект», отвечающего требованиям переходного периода в условиях рыночной экономики.

В то же время, сложившаяся структура организации и функции, выполняемые подразделениями, перестали соответствовать решаемым организацией проблемам и недостаточны для решения перспективных задач. Сейчас наступил момент, когда пора подумать не только о функционировании, но и о развитии. Надо систематизировать оргструктуру, сделать ее адекватной сложившейся ситуации и заложить механизмы ее изменения при изменении внешних условий.

Возникшую ситуацию прекрасно видели руководители и специалисты ООО «Стройкомплект». Отделом мотивации труда и стимулирования персонала был предложен свой вариант видения организационной структуры ООО «Стройкомплект». Для решения такого стратегически важного вопроса, как выбор организационной структуры на ближайшие 3-5 лет руководство ООО «Стройкомплект» сочло возможным использовать опыт российской консультационной фирмы “РОЭЛ Консалтинг”.

Далее заработала технология. Были заданы простые вопросы: “В чем заключаются основные “разрывы” в организационной структуре? Их положительное и отрицательное влияние на состояние предприятия? Какими путями можно их устранить?” Совместными усилиями ответы получены (Приложение 8).

Должностные инструкции являются основной несущей конструкцией любой системы управления. Какую роль играют должностные инструкции в проектно-матричной структуре управления в системе регулярного менеджмента, курс на которую взяло ООО «Стройкомплект»?

Итак должностные инструкции:

* определяют статус руководителя и сотрудника;
* закрепляют иерархическую подчиненность каждого конкретного сотрудника;
* определяют диапазоны ответственности сотрудников фирмы;
* распределение полномочий внутри структуры;
* порядок согласования, подписания и утверждения исполнительской документации;
* “горизонтальные” взаимодействия руководителей и сотрудников;
* требования к персоналу фирмы;
* качественные и количественные критерии наступления ответственности сотрудников.

В новой структуре управления ответственность за принимаемые решения сформирована в виде диапазонов ответственности для каждой должности. При этом предполагается, что все должностные лица знают, какая работа должна выполняться в закрепленном диапазоне ответственности.

В рамках диапазона ответственности должностное лицо действует самостоятельно и лично отвечает за положительный результат.

Диапазоны ответственности работников фирмы, сформированные по единому принципу, включают:

|  |  |
| --- | --- |
| для руководителей | ответственность за руководство сотрудниками и ответственность за свои исполнительские задачи; |
| для специалистов, рабочих и служащих | ответственность за исполнительские задачи. |

Пример1: Диапазоны ответственности Коммерческого директора:

* Организация продаж.
* Ведение переговоров с принимающей стороной.
* Заключение договоров с принимающей стороной.
* Принятие решений по текущим вопросам коммерческой деятельности, по ценам, срокам и объемам продаж, скидкам и т.п.
* Подготовка прогнозов и текущее планирование продаж по заказу отдела финансового планирования.
* Исследование требований клиентов к качеству обслуживания.
* Разработка принципов и организация исследования рынков и конкурентов.
* Организация сбора и анализа информации по клиентам и принимающей стороне.
* Формирование требований к информационному обеспечению и организации хранения коммерческой информации.
* Разработка маркетинговой, ассортиментной и ценовой политики.
* Реклама коммерческой деятельности фирмы.
* Разработка и контроль реализации плана взаимоотношений с общественностью (public relations)
* Участие в ярмарках, выставках.
* Организация регулярной отчетности о выполнении плана продаж.
* Предложения по реорганизации структуры коммерческой службы.
* Организация, координация и контроль деятельности подчиненных.
* Отбор работников и оценка результатов деятельности подчиненных. Повышение их профессионального уровня.

Заметим, что возможно, по итогам 3-5 летней работы можно и отказаться от системы должностных инструкций - вся фирма должна быть ориентирована на клиента (как показывает передовой международный опыт). Но это дело далекого будущего.

Генеральный директор несет высшую ответственность за деятельность предприятия в целом, обладая для этого всеми необходимыми полномочиями. С целью повышения оперативности управления Генеральный директор делегирует полномочия по управлению фирмой Директорам (по направлениям) согласно определенным им диапазонам ответственности.

При этом устанавливается, что Директорам разрешается делать все необходимое для исполнения своих должностных обязанностей в рамках определенных диапазонов ответственности, а также утвержденных Генеральным директором планов и директивных заданий. Для каждого Директора установлен соответствующий перечень документов для согласования, подписания и утверждения, определен порядок подписания исполнительской документации. Директора по направлениям могут в свою очередь делегировать полномочия по принятию ряда решений собственным подчиненным.

После того как диапазоны ответственности сформированы и руководители наделены определенными полномочиями прорабатываются “горизонтальные” взаимодействия в новой организационной структуре с целью повышения оперативности управления.

“Горизонтальные” взаимодействия в новой организационной структуре прорабатываются с целью повышения оперативности управления.

“Горизонтальные” взаимодействия - это деловые отношения, в которые вступают между собой должностные лица для принятия решений по вопросам, относящимся к их диапазонам ответственности. “Горизонтальные” связи формируются между должностями разных структурных подразделений фирмы. Деловые отношения внутри одного структурного подразделения, а также отношения сотрудников со своими руководителями определяются отношениями подчиненности и регулируются правилами взаимодействия руководителя и сотрудника.

“Горизонтальные” отношения являются обязанностью и входят составной частью в должностные инструкции, где представлены “горизонтальные” взаимодействия между руководителями структурных подразделений фирмы по единой схеме: кто, с кем и по каким вопросам взаимодействует.

В должностных инструкциях должны быть обозначены требования к сотруднику, определяющие его формальное соответствие занимаемой должности. Более подробно они, как правило, описываются в “Требованиях к кандидату на рабочее место”.

Это в первую очередь требования к квалификации и личностно-деловым качествам.

Для подбора персонала целесообразно сформулировать первичные параметры наличия достойного уровня квалификации у сотрудника. Как правило квалификационные требования выдвигаются к следующим анкетным данным специалиста:

* наличие основного и дополнительного образования;
* прохождение специальных тренингов, краткосрочных курсов и т.д.;
* стаж работы по специальности;
* стаж работы на управленческих должностях;
* стаж работы в структуре предприятия;
* владение иностранными языками;
* владение компьютером (на уровне пользователя или программиста).

Заключение

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 ООО «Стройкомплект» можно сделать вывод, что на предприятии применяются не все методы набора и отбора персонала.

Состав кадров предприятия стабилен, что наглядно видно из расчета показателя (коэффициента) стабильности кадров, который составил 90,91%.

Ориентация на высококачественную работу с персоналом организации ООО «Стройкомплект» приведёт за собой повышение производительности труда, улучшение морально-психологического климата в коллективе, способствует лучшей адаптации новых работников в коллективе.

Однако необходимо провести меры по активизации персонала, его мотивации на труд, т.к. мало заметна заинтересованность каждого сотрудника в общем деле предприятия. В организации необходимо проводить аттестацию персонала, чтобы определить соответствие работников занимаемым должностям, чтобы определить резерв внутри организации на возможность работников совмещать профессии. Одной из подзадач кадровой политики является выбор наиболее действенных методов мотивации персонала. Мотивировать – значит затронуть их важнейшие интересы, дать им шанс реализоваться в процессе работы.

Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

**Список использованной литературы**

1. Управление персоналом организации/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2006.
2. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 279 с.
3. Горфинкель В.Я., Купряков Е.М. Экономика предприятия. – М.:Юнити, 2006 43-72 с.
4. Управление персоналом. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина; Москва, Юнити, 2007;
5. Шекня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2007. – 456 с.
6. Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2005.
7. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2007.
8. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 2006.
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. 2007.
10. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: изд-во “Экономика”, 2006. 6-13 с.
11. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2006 10-16 с.
12. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2005. с. 74

Приложение 1

Организационная схема.

### Директор

### Директор

##### Гл. механик

Отдел кадров

##### Гл. Инженер

###### Гл. бухгалтер

Менеджер по продажам

Ведущий экономист

**Производственно-техн. отдел**

**Отдел снабжения**

Приложение 2

**Макет бланка для беседы на должность менеджера**

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

1. Рейтинг (оценка)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Комментарии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Беседу проводил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. На вакантную должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Фамилия, имя, отчество. Дата рождения
6. Адрес, номер телефона
7. Работаете ли Вы сейчас? Если да, то как скоро сможете приступить к выполнению обязанностей? Каковы отношения с фирмой, где Вы сейчас работаете?
8. Почему вы хотите занять данное вакантное место? (какова основная причинна – престиж, безопасность, заработок?)
9. Опыт работы.

ПОСЛЕДНЕЕ ИЛИ НАСТОЯЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ:

1. Компания.
2. Город.
3. С\_\_\_\_по\_\_\_\_ (время работы)
4. Как Вы устроились на работу? (высказал ли заявитель уверенность в себе относительно получения мест работы?)
5. Сущность работы вначале? (можно ли использовать опыт работы кандидата на прежних местах работы для работы на данной должности?) Какую зарплату Вам платили вначале?
6. Как менялась работа со временем? (какой прогресс был у заявителя на той работе?)
7. Чем Вы занимались на работе к моменту увольнения? (какую ответственность нес заявитель?) Зарплата в момент увольнения?
8. Начальник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Его должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Что он собой представляет? (как у кандидата складывались отношения с начальством?) Сколь пристально он наблюдал за Вами? Какую власть вы имели (имеете)?
9. Сколько человек было под Вашим началом? Чем они занимались? (лидер ли заявитель?)
10. В какой мере Вы могли использовать свою инициативу и суждения? (активно ли кандидат искал ответственности?)

Приложение 3

**Профессиограмма менеджера по персоналу**

Наименование должности — менеджер по вопросам управления персоналом, производительностью труда.

Общее описание рабочего процесса. Менеджер выполняет ответственную административную работу по управлению деятельностью пер­сонала организации ООО «Стройкомплект». Он несет ответственность за планирование и управление кадровыми программами, которые включают прием на работу, конкурсные собеседования, оценку работников и назначение их на должности, выдвижение и перевод на должности, составление рекомендаций по изменению статуса работников организации, а также создание системы распределения информации среди работников. Ме­неджер работает под общим контролем линейного руководства, при этом он может проявлять инициативу и иметь независимое мнение по выполнению возложенных на него задач.

Действия, присущие рабочему процессу менеджера:

1. Участвует в общем планировании и принятии решений по соз­данию единой и эффективной службы персонала.

2. Разъясняет политику, проводимую организацией, на разных ее уровнях путем распространения бюллетеней, организации собраний и личные контакты.

3. Проводить собеседования с кандидатами на должности, оцени­вает их квалификацию и соответствие заявкам.

4. Совещается с начальниками по вопросам, связанным с его деятельностью, включая проблемы назначения на должность; зачисляет на должности работников, прошедших испытательный срок; переме­щает по должности и увольняет постоянных работников.

5. Организует тестирование работников.

6. Разрабатывает системы обучения персонала.

7. Разрабатывает систему оценки деятельности и обучает менедже­ров методам оценки деятельности подчиненных.

8. Ведет кадровую документацию.

9. Выполняет другие обязанности, связанные с его деятельностью.

Спецификация рабочего места менеджера

В качестве примера приведем спецификацию рабочего про­цесса менеджера по управлению персоналом:

1. Подготовка и опыт работы. Должен обладать большим опы­том по данной профессии. Рабочий стаж — минимум шесть лет.

2. Образование. Четырехгодичный колледж или универси­тет, специализирующийся на работе с персоналом, управлении делами или промышленной психологии.

3. Знания, навыки и способности. Должен обладать зна­ниями по теории и практике управления персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников.

4. Степень ответственности. Руководит отделом, состоящим из трех сотрудников, специализирующихся по управлению пер­соналом.

Приложение 4

**Источники найма, используемые отделами кадров и их** **эффективность в процентах.**