

Дипломная работа

на тему: **«Совершенствование системы**

управление персоналом»

(на примере магазина «Магнит»

(ЗАО «Тандер»)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОЙ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1 Понятие, цели и функции системы управления персоналом	5
1.2 Управление персоналом: концепции и методы	16
1.3 Методы оценки эффективности системы управления персонала.....	24
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ТАНДЕР»	38
2.1 Организационно- экономическая характеристика предприятия ЗАО «Тандер».....	38
2.2 Анализ и оценка системы управления персонала на предприятии ЗАО «Тандер».....	50
2.3 Анализ и оценка системы мотивации, как составляющей эффективности труда ЗАО «Тандер»	71
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ТАНДЕР»	79
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ЗАО «Тандер».....	79
3.2 Экономическая оценка предлагаемых мероприятий на ЗАО «Тандер»....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	99
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	102
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	105

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом одна из важных и актуальных тем на сегодняшний день.

Тема данной работы актуальна потому, что с развитием рыночной экономики происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления предприятием, а также к управленческим кадрам.

Для дальнейшего развития предприятия необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом (УП) организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности, которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы организации.

Цель работы - повышение эффективности работы предприятия за счет совершенствования системы управления персоналом.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления персоналом.
2. Выполнить анализ и дать оценку системы управления персоналом.
3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Данные исследования проводились на основе положений, освещенных в научных трудах следующих авторов: Иванцевича Дж. и Лобанова А.А., Мескона М.Х., Кибанова А.Я., Бавыкина В., Самыгина С.И. и Столяренко Л.Д., Шкатулла В.И. и др. авторов.

Объектом исследования является- ЗАО «Тандер». Предметом исследования система управления персоналом. Методы исследования: логические, аналитические, статистические, графические и экспертные.

Для раскрытия поставленной темы определена следующая структура: работа состоит из введения, трех глав и заключения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОЙ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Понятие, цели и функции системы управления персоналом

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно- профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы

управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

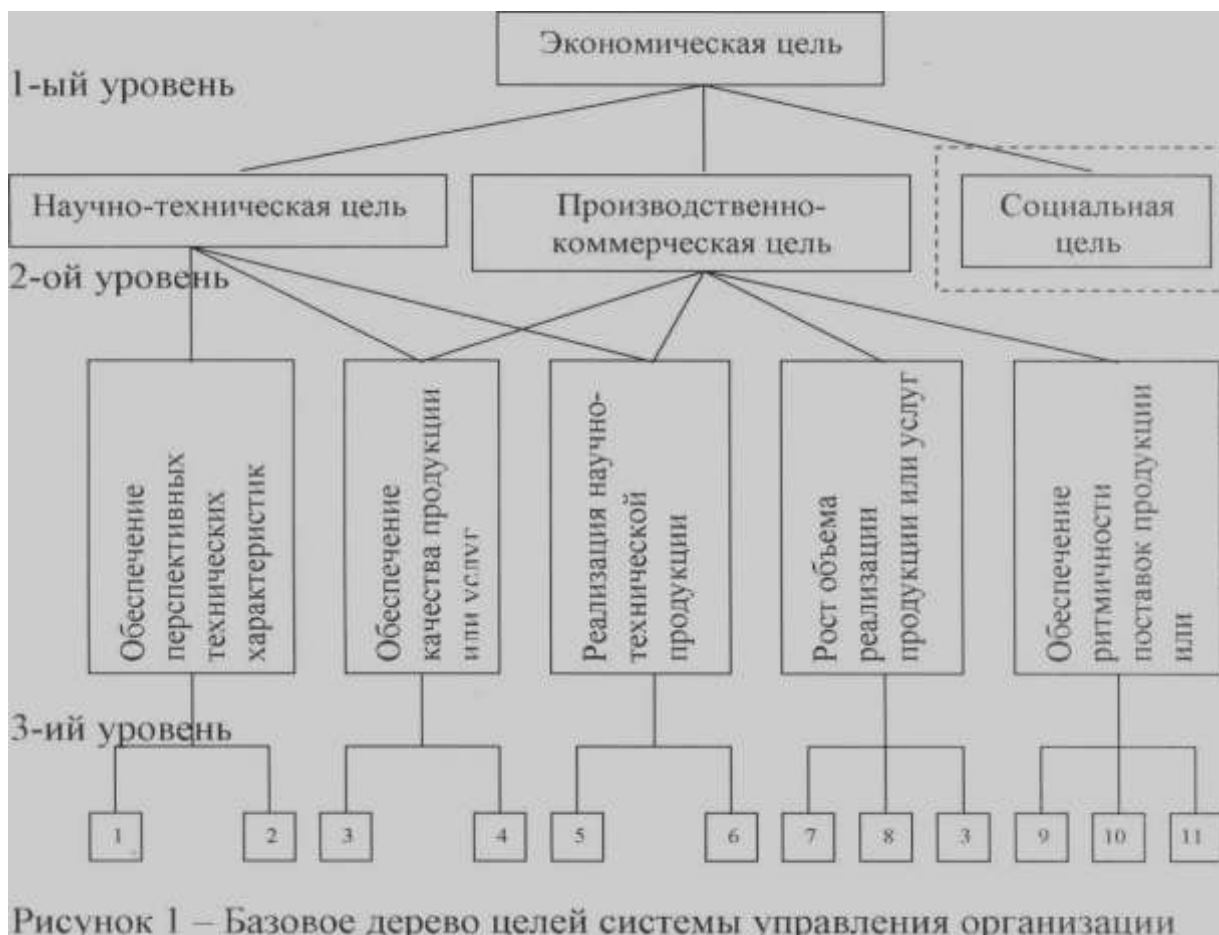
Все эти вопросы находят свое отражение в философии управления персоналом организации, которые регламентируются общими для всех принципами, а в организации нет одинаковых людей; новые работники быстрее адаптируются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации; администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от других организаций; руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим сложившимся правилам; разнообразие вероисповедания влияет на отношение людей к работе, поэтому следует иметь общие принципы (правила), обязательные для представителей всех религий ¹.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом.

Экономическая цель получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель - достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

¹ Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях,- Владимир. Собор, 2006. стр.72

На рис. 1 приведен упрощенный вариант базового дерева целей системы управления организацией. Он ограничен целями, выделенными по понятийному (аспектному) признаку декомпозиции (1-й и 2-й уровни), и одним уровнем целей, выделенным по факторному признаку (3-й уровень).



Следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями). Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей подразделений всех уровней.

Структуризация социальной пели может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации? С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация, какие условия она стремится для этого создать? Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные группы целей будут совпадать.²



Рис. 1.2 - Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала

Итак, с точки зрения работника, его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он (т.е. труд) выполняет по

² Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ.- М.: БИНОМ. 1997.- стр. 126.

отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса. Эту систему целей структурно можно представить следующим образом (рис. 2)

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных, субъектов для достижения общих целей. И хотя в качестве главной цели обозначена прибыль организации, отправным моментом в методологии управления персоналом стало осознание того факта, что одним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование», или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со

своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе³.

Необходимо отметить, что в последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой. Этому способствует также тот факт, что в настоящее время многие отечественные научные, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда.

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:

- оказание консультативной помощи линейным руководителям;
- разработка и реализация совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий;
- собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
- мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);

³ Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР. 1998. - стр. 65.

- свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

- выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом, в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;

- широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;

- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;

- интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом ⁴.

⁴ Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 1996. - стр. 53.

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом. На основе анализа имеющейся литературы можно выделить следующие функции управления персоналом:

планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции;

определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения месторасположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах, особенно в различных странах, может существенно различаться;

маркетинг персонала. Его задача — обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест;

подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику. Не случайно, например, в Японии на отбор одного кандидата затрачивается до 48 час. рабочего времени, в США — до 16—18 час.;

адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие. Сегодня на передовых фирмах профессиональное развитие превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека;

планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника. Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;

мотивация персонала. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается прежде всего благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей;

руководство персоналом. Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Однако руководство не сводится к мотивации. Оно, «как функция управления, призвано объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое». При этом речь идет прежде всего о функциях, связанных с управлением людьми. Руководство персоналом — чрезвычайно сложная и содержательная деятельность, в той или иной мере включающая многие другие функции;

управление расходами на персонал. Это предполагает подсчет, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т.п., т.е. все пребывание работника в организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника;

организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию

и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию;

обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии;

освобождение персонала. В современном производстве эта функция не сводится к объявлению увольнения по инициативе руководства или работника и к соответствующему оформлению документов. Она включает различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства. Это может быть ликвидация сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение и т.д.;

кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. Эта, так сказать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала. Сегодня ее значительно упрощает использование компьютерных систем и технологий;

управление информацией. Современная, особенно крупная организация невозможна без налаживания систематического распространения информации. При этом задача управления персоналом состоит в том, чтобы своевременно получать в оптимальном объеме, распространять нужную и гасить ненужную, а тем более вредную информацию;

оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала. Эта функция проявляется прежде всего в аттестации работников, на основе которой осуществляются стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль за ними;

контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция предполагает не только воздействие на работников со

стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц, но и развитие у них самоконтроля;

управление конфликтами. Имеется в виду создание в организации климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а также конструктивное, по возможности безболезненное разрешение конфликтов;

правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия;

налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал;

обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников. Это предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья, например, перевод на более легкую работу или неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации после болезни;

социальное обеспечение сотрудников. Оно может включать социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям, налаживание на предприятии медицинского обслуживания, психологической и юридической помощи, транспортные и другие услуги, строительство жилья и т.д.;

планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей интериоризацию сотрудниками этических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.;

обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако уже перечисленные функции

дают представление о содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки «управление персоналом».

1.2 Управление персоналом: концепции и методы

Концепция управлением персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Методы управления - это совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе.

Участие людей в общественном производстве рассматривалось и может рассматриваться с различных точек зрения. Рассмотрим некоторые современные концепции управления персоналом. Л.И. Евенко считает, что произошла смена четырех концепций роли кадров в производстве:

1. Концепция использования трудовых ресурсов (labour resources use).
Время: конец 19 века – середина 20 в. Суть: вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла свое отражение в марксистских и тейлористских теориях, в СССР – в эксплуатации труда государством.

2. Концепция управления персоналом (personnel management).
Время: с 30-х годов 20 в. В основе – теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через занимаемую им формальную роль – должность и обезличивался, а управление осуществлялось через административные

механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. Концепция управления человеческими ресурсами (human resource management). Время: примерно с 70-х годов. Суть: человек стал рассматриваться не как элемент структуры (должность), а как некий невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике эта концепция расцвела в середине 80-х годов в годы «перестройки» и носила название «активизация человеческого фактора».

4. Концепция управления человеком (human being management). В соответствии с этой концепцией человек уже не только особый объект управления, но и субъект управления, который уже не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должна строиться стратегия и структура организации. Основоположники концепции – японцы К. Мацусита и А. Морита.

Английский профессор С.Лиз с позиций теории человеческих отношений выделил семь стратегических направлений в работе с персоналом.

1. Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников. Из-за высокой оплаты труда работников в США и Европе продукция многих западных фирм стала неконкурентноспособной. В качестве выхода предлагается разделить персонал на две группы: высококвалифицированных постоянных работников с социальными гарантиями и высокой оплатой труда («ядро»); малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и с низкой оплатой труда («периферию»).

2. Работники – это ресурс, который необходимо максимизировать. Считается, что единственным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей своих работников и максимизация их изобретательности, мотивации и человеческих отношений, а не «копирование» опыта лучших компаний. (пример «IBM», «Hewlett-

Packard»).

3. Неразрывная связь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом. В зависимости от типа компании она может применять централизованную стратегию из единого центра (каскадная модель Чандлера) и децентрализованную стратегию, когда самостоятельные подразделения крупной компании проводят гибкий маркетинг на рынке (модели Портера и Фомбрука).

4. Развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. В данном случае ставится задача достичь «экстраординарных результатов через деятельность ординарных людей». Считается, что высокая внутренняя организационная культура для некоторых компаний – ключ к успеху.

5. «Японизация» методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупнейших японских компаний. Достигается за счет минимизации числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности рабочих фирме и т.п.

6. Управление персоналом – стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждения с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании.

7. Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом четырех главных аспектов: влияние работника и способы воздействия на него; процедура движения работника на фирме; системы вознаграждения; организация рабочего места. Модель успешно позволяет решить проблему выбора политики для максимизации вклада человека в успех фирмы. Предложенные направления в работе с персоналом

концентрируют опыт успешных компаний и современные концепции менеджмента.

Российские условия несколько отличны. Г.М. Озеров, известный специалист в области работы с персоналом, полагает, что управление персоналом в России должно базироваться на следующих принципах:

1. Человек – основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой перемен.

2. Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).

3. Эффективность как критерий успеха организации. Заключается в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.

4. Взаимоотношения как критерий успеха организации. Возникающие проблемы из «мира психологии» должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов» (техника, технология, организация).

5. Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное, качество команды, качество продукта, качество сервиса, качество организации.

6. Команды как критерий успеха организации. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад как в успех, так и в провалы организации.

7. Обучение – ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации.

Анализируя изложенные выше концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом. Во многих публикациях отмечаются два полюса роли человека в общественном производстве:

- человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской,

человеческий) – важный элемент процесса производства и управления;

- человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями – главный субъект управления.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиций теории подсистем, в которой работники выступают в качестве важнейшей подсистемы. Наиболее четко можно выделить две группы систем:

- экономические, в которых главенствуют проблемы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ, а исходя из этого персонал рассматривается как трудовой ресурс или организация людей (коллектив);
- социальные, в которых главенствуют вопросы отношений людей, социальные группы, духовные ценности и аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматривается как главная система, состоящая из неповторимых личностей. Нет единой концепции в управлении. Все относительно общего уровня развития, мировоззрения, культуры организации... В каждой системе есть свои эффективнейшие принципы и недостатки. На международном уровне постоянно происходит поиск наиболее эффективных путей управления - так например, на ряде зарубежных предприятий был создан "американо-японский" гибрид, содержащий в себе основные идеи американского и японского менеджмента.

Концепцию управления персоналом в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием (организацией).

Методы управления персоналом разделяют на:

- организационно- административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическим стимулами;
- социально - психологические, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Реализация функций и принципов управления персоналом осуществляется путем применения различных методов.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована на системы (объект) управления (фирма, отдел, подразделение и т.д.).

Содержание - это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма - действие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) воздействие или косвенное воздействие (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

В экономической литературе принято подразделять все методы на три группы: организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические (рис.1.3).

Организационно-распорядительные методы. Объективной основой использования этих методов управления персоналом являются организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления — функция организации, задача административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

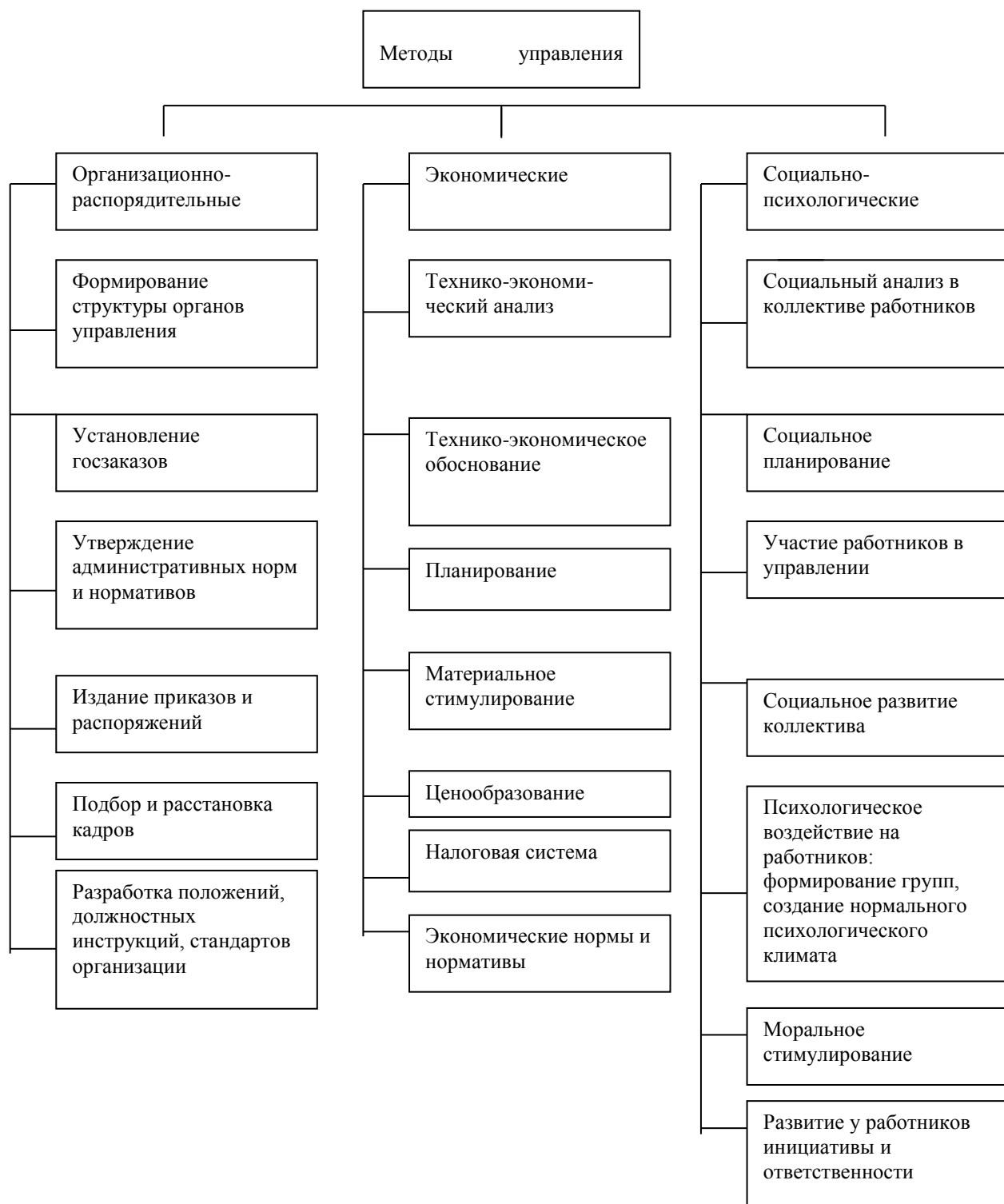


Рис. 1.3. Система методов управления персоналом.

Организационно-распорядительные методы управления персоналом оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить

организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

В практике управленческой деятельности мы встречаемся, как правило, с тремя типами подчинения:

вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;

пассивное подчинение. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется и соответствующая им система подчинения.

Экономические методы управления. Принципиальным вопросом коллективной организации труда в фирме является овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению персоналом организации представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Их применение предполагает изменение системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы были бы действительны и целенаправленны.

Социально-психологические методы. Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников помогает руководителю сформировать коллектив с

едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% - от умения работать с людьми.

Таким образом, социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека, что достигается посредством приемов, которые носят личностный характер.

Все виды методов органично связаны между собой. Однако экономические и социально-психологические методы отличаются от организационно-распорядительных косвенным характером управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов. Достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

Искусство управления как раз и заключается в правильном выборе сочетания рассмотренных методов управления персоналом, в умении находить наиболее эффективное решение в конкретных условиях.

1.3 Методы оценки эффективности системы управления персонала

О методах оценки эффективности работы системы управления персоналом компаний эксперты заговорили сравнительно недавно. В мировой практике оценочные процедуры HR-менеджмента начали применять в 1970-е годы, а популярными они стали к концу 1990-х.

Работать эффективно – это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств. А для того, чтобы судить,

насколько система управления персоналом эффективна, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию на предприятии в области управления персоналом, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения. Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия.

Оценка эффективности управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность. Оценка должна осуществляться на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы. При этом оценка обеспечивает функционирование в фирме бесперебойной обратной связи. Необходимо отметить, что оценка эффективности не может быть самоцелью. Наряду с этим такого рода исследования должны вести к следующему:

- а) уточнению целей и задач исследуемой области;
- б) определению совокупности мероприятий и средств, необходимых для их достижения;
- в) установлению реальных сроков достижения намеченных целей и задач, исходя из имеющихся средств и возможностей;
- г) нахождению средств и методов для действенного контроля за сроками реализации намеченных целей и задач на всех уровнях”.

Оценка эффективности управления персоналом необходима для того, чтобы:

- а) улучшить функционирование управления персоналом через

обеспечение их средствами решения вопросов о том, когда необходимо прекратить, а когда усилить какую-либо деятельность;

б) определить реакцию со стороны работников и менеджеров низшего звена на эффективность управления персоналом;

в) помочь управлению персоналом вносить свой вклад в дело достижения целей предприятия.

Выделены две основные концепции, положенные в основу оценки эффективности управления персоналом. Согласно первой из них эффективность управления персоналом оценивается исходя из органического единства управления и производства, но при этом вклад собственно управления персоналом в эффективность производства не определяется. В случае анализа эффективности системы управления персоналом ее оценка возможна через анализ показателей деятельности предприятия, к которым относятся: системный анализ, экономический анализ, метод декомпозиции, метод последовательной постановки, метод сравнений, динамический метод, метод структуризации целей, нормативный метод, метод главных компонентов, корреляционный и регрессионный анализ, метод творческих совещаний, метод коллективного блокнота, метод контрольных вопросов, морфологический анализ и функционально- стоимостной анализ

(Приложение 1).

Вторая концепция делает акцент на определение вклада управления персоналом в эффективность производства. Оценку эффективности управления персоналом необходимо осуществлять несколькими методами:

- а) оценка достижения целей;
- б) метод оценки компетенций;
- в) оценка мотивации;
- г) изучение статистики человеческих ресурсов;
- д) оценка издержек.

Оценка эффективности управления персоналом производится по большей мере субъективно. Примерами комбинированных методов являются

метод стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование. Наибольшее распространение получили количественные методы оценки управленческого труда, особенно балльный, коэффициентный и балльно-коэффициентный методы. Их преимуществами являются объективность, независимость отличного отношения экспертов к специалисту, возможности формализации результатов, сравнения параметров, систематизации результатов и использования математических методов. В качестве методического подхода представляется целесообразной оценка эффективности на трех различных уровнях:

- а) на уровне отдельных работников,
- б) на уровне органа управления,
- в) на уровне системы управления

Однако стандартного способа для проведения оценки подразделения по управлению человеческим ресурсом нет, не только в России, но и в других странах мира. И тогда руководству была представлена следующая методика оценки экономической эффективности службы управления персоналом. Вот ее составляющие:

- экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров;
- экономический эффект (ущерб), обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции по причине высокой (низкой) квалификации персонала;
- оценка экономического эффекта, связанного с оптимизацией численности персонала предприятия.

Рассмотрим все три позиции подробно.

1. Оценка экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров:

$$S_{\text{тк}} = Dk_{\text{тк}} \times H \times S_{\text{по}}$$

Где $S_{\text{тк}}$ – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$Dk_{\text{тк}}$ – коэффициент снижения (увеличения) текучести кадров (например, текучесть персонала составляла 20%, после принятия определенных мер снизилась до 15%, т. е. снижение составило 5%, соответственно $Dk_{\text{тк}} = 0,05$);

N – численность персонала предприятия, чел.; $S_{\text{по}}$ – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

При увольнении каждый из сотрудников заполнял анкету, в которой указывал причины своего увольнения. Далее, при расчете коэффициента текучести персонала учитывались только те бывшие работники, которые уволились по причинам, зависящим от работодателя: низкий уровень заработной платы, неудовлетворительные условия труда и пр. Сотрудники же, уволившиеся в связи с переездом в другой город по семейным обстоятельствам, в расчет не принимались. Таким образом, был «вычислен» резерв снижения текучести персонала по зависящим от предприятия причинам, и снижение данного показателя трактовалось как успешная деятельность службы управления персоналом.

С целью повышения достоверности данных о причинах увольнения работников каждый из них наряду с заполнением анкеты должен был ответить на вопросы теста, определяющего кроме прочих факторов степень правдивости ответов.

Для оценки затрат на поиск и подбор сотрудников было предложено следующее. В случае обращения к услугам кадровых агентств (расценки их известны) в расчет принималась средняя стоимость поиска и подбора персонала за последний квартал. При подборе работника специалистом службы управления персоналом затраты определялись как отношение месячного должностного оклада данного специалиста к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднегодовой

численности промышленно-производственного персонала):

$$R_{\Pi} = \frac{П_{ОД}}{Ч_{СР}},$$

где R_{Π} – рентабельности персонала; $П_{ОД}$ – прибыль от операционной деятельности; $Ч_{СР}$ – среднесписочная численность операционного персонала

Определение затрат на обучение нового сотрудника определялось аналогичным образом: среднее значение стоимости обучения одного работника в сторонних организациях и средняя стоимость обучения одного сотрудника своим специалистом.

2. Оценка экономического эффекта (ущерба), обусловленного увеличением (уменьшением) производства продукции по причинам квалификации персонала.

Каждой смене давалось задание по изготовлению определенного объема продукции. В случае невыполнения задания создавалась оперативная комиссия из технических специалистов и специалистов управления персоналом, которая классифицировала причину недовыработки:

- по техническим и технологическим причинам;
- по вине персонала (нарушение трудовой дисциплины, неукомплектованность штата и пр.);
- по тем и другим причинам.

Так как причины, обусловленные работой персонала, всегда присутствуют, то в качестве эффекта или ущерба рассматривалась разница между недовыработкой продукции в текущем месяце и в предыдущем. Эффект (ущерб) определялся по формуле:

$$S_{ув} = DB \times C_{отп}$$

где DB – разница между недовыработкой продукции по вине персонала за текущий и предыдущий месяц, тн;

$C_{отп}$ – отпускная цена готовой продукции, руб/тн.

3. Оценка экономического эффекта, связанного с оптимизацией численности персонала.

$$S_{\text{оч}} = N \times C_{\text{зпо}}$$

где N – количество сокращенных штатных единиц;

$C_{\text{зпо}}$ – средняя величина заработной платы, единого социального налога, выплат социального характера и пр. на одного человека в месяц (руб/чел).

Таким образом, экономическая обоснованность содержания службы персонала определяется как:

$$S_{\text{суп}} = S_{\text{тк}} + S_{\text{ув}} + S_{\text{оч}} - C_{\text{суп}}$$

где $S_{\text{суп}}$ – экономическая эффективность службы управления персоналом;

$S_{\text{тк}}$ – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$S_{\text{ув}}$ – экономический эффект (ущерб), обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции по причинам, связанным с персоналом;

$S_{\text{оч}}$ – экономический эффект, обусловленный оптимизацией численности персонала;

$C_{\text{суп}}$ – затраты на содержание службы управления персоналом (в данном случае была учтена только заработная плата сотрудников, единый социальный налог и выплаты социального характера).

В работе с персоналом руководство организации в первую очередь должно ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат, а также организационных усилий. Обращаясь к проблеме эффективности управления персоналом, прежде всего необходимо выяснить, что представляют собой затраты и что следует понимать под экономическим эффектом. Данные затраты представляют собой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением,

вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала. Они находятся под влиянием таких факторов, как требования законодательства, уровень налогообложения, договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок, изменение в численности и структуре кадров, массовое повышение квалификации и т. д.

Современное управление рассматривает затраты на персонал не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду. Согласно концепции «человеческого капитала», «инвестиции в человеческий капитал – это любое действие, которое повышает квалификацию и способность, или, другими словами, производительность труда рабочих.

Все расходы предприятия на персонал принято подразделять на основные и дополнительные. К основным расходам относится оплата по результатам труда, к дополнительным расходам – расходы на жилье, пособия, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т. д. При делении затрат на персонал на обязательные и необязательные (социальные) в ходе анализа и разработки кадровой политики важно правильно определить приоритеты; здесь наибольшее значение имеют необязательные затраты, поскольку через их регулирование организация получает возможность воздействовать на поведение работников в соответствии со своими целями, обеспечивая увеличение конечного производственного результата.

Согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, затраты на персонал (стоимость труда) включают четыре основные группы: оплата за отработанное время, оплата за неотработанное время, выплаты социального характера, расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера. Более подробно они представлены в табл. 1.1.

Затраты на персонал частично подлежат отнесению на себестоимость продукции (работ, услуг), а частично осуществляются за счет прибыли.

Таблица 1.1. Затраты на персонал

Вид затрат	Составляющие
1	2
1. Оплата за отработанное время	<ul style="list-style-type: none"> - заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки; - стоимость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты; стимулирующие доплаты; ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет; - компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда; - оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и отвлекаемым от основной работы; - комиссионное вознаграждение (страховым агентам, брокерам); - гонорары штатным журналистам; - оплата специальных перерывов в работе; - оплата разницы в окладах при временном замещении, работы совместителей и другого несписочного персонала
2. Оплата за неотработанное время	<ul style="list-style-type: none"> - оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков; - оплата льготного времени и времени выполнения государственных обязанностей, доноров; - оплата простоев по вине работников и вынужденных прогулов; - единовременные премии по итогам работы за год; оплата подарков; - компенсации за неиспользованные отпуска; - выплаты на содержание жилья, топливо, питание; - материальная помощь
3. Выплаты социального характера	<ul style="list-style-type: none"> - надбавки к пенсиям работающим на предприятии; - единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия;
	<ul style="list-style-type: none"> - взносы за счет средств предприятия на добровольное медицинское страхование и оплата медицинских услуг; - оплата туристических и санаторных путевок, занятий спортом; - возмещение расходов за пребывание детей в детских садах и яслях; - компенсации женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за детьми; - суммы компенсаций за вред, причиненный здоровью работников, профессиональные увечья и заболевания, выплаты иждивенцам погибших, а также возмещение морального ущерба в соответствии с приговором суда; - выходные пособия в связи с прекращением трудового договора; - суммы, выплачиваемые в течение периода трудоустройства при увольнении по сокращению штатов; - оплата проезда к месту работы и транспортных услуг; - материальная помощь, предоставляемая в связи с семейными обстоятельствами; - стипендии лицам, направленным на учебу предприятием; - помощь на строительство жилья, для погашения различных ссуд
4. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера	<ul style="list-style-type: none"> - дивиденды по акциям, выплаты по облигациям и паям; - страховые взносы в социальные фонды, негосударственные пенсионные фонды и выплаты из них; - авторские вознаграждения; - стоимость форменной одежды и спецодежды; - расходы, связанные с командировками; - расходы, связанные с переездом с одного места работы на другое; - расходы на платное обучение работников; - расходы по содержанию объектов социальной сферы; - расходы на проведение социально-культурных и спортивных мероприятий; - расходы по обслуживанию садовых товариществ

Оценка затрат на персонал с точки зрения его ценности для

организации производится по двум группам затрат: первоначальные и восстановительные.

Первоначальные затраты (издержки приобретения) включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Конкретный состав затрат зависит от целей оценки и доступности данных.

Затраты найма и отбора – это все затраты, отнесенные на одного успешного (т. е. принятого в организацию) кандидата; затраты на предоставление рабочего места – затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника; издержки ориентации и формальной подготовки – затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

К косвенным затратам подготовки относятся альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительность самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные затраты (издержки замещения) – это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сотрудника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают затраты на приобретение нового специалиста, его обучение (ориентацию) и затраты, связанные с уходом работающего. Затраты ухода могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег .

Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры. Система управления персоналом – система, в которой реализуются функции управления персоналом организации.

Затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты

значительны, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления включают следующие составляющие:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4},$$

где K_{y1} , – предпроизводственные затраты; K_{y2} – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий; K_{y3} – сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий; K_{y4} – сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Предпроизводственные затраты (K_{y1}), состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле

$$K_{y1} = \left(\sum_{i=1}^n Z_i \cdot M_i \right) \cdot K_D \cdot K_C \cdot Z_P,$$

где Z_i – месячный оклад i -го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.; M_i – количество месяцев работы в году i -го работника, занятого разработкой оргпроекта; n – количество работников, занятых разработкой оргпроекта; K_D – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату; K_C – коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование; Z_P – другие затраты, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографские, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию ЭВМ и оргтехники при разработке оргпроекта,

расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т.п.).

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (K_{y2}), определяются по формуле

$$K_{y2} = K_{ТСУ} + K_{ТМН} + K_{И} + K_{СРЗ} + K_{ПК} + K_{ОС} - K_{В},$$

где $K_{ТСУ}$ – затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, организационной техники (определяются по прейскурантным ценам); $K_{ТМН}$ – затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к ЭВМ принимаются равными 10 % стоимости ЭВМ для укрупненных расчетов); $K_{И}$ – затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам); $K_{СРЗ}$ – затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом, которые равны C , $П$, $Н$ (здесь C – стоимость 1 м³ здания, помещения, руб.; $П$ – площадь здания, помещения, м²; $Н$ – высота этажа здания, помещения, м); $K_{ПК}$ – затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники; $K_{ОС}$ – затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документационного оформления и носителей информации, вспомогательных материалов и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5 % стоимости технических средств управления; $K_{В}$ – сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта тех-

нических средств управления.

Сопутствующие капитальные вложения в производство (K_{y3}), вызванные мероприятиями по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов:

$$K_{y3} = K_{зД} + K_C + K_{ОБ} + K_{И} + K_{ОСН} + K_O - K_{Л},$$

где $K_{зД}$ – капитальные вложения в производственные здания; K_C – капитальные вложения в сооружения и передаточные устройства; $K_{ОБ}$ – капитальные вложения в машины, оборудование и транспортные средства; $K_{И}$ – капитальные вложения в производственно-хозяйственный инвентарь; $K_{ОСН}$ – капитальные вложения в технологическую оснастку и инструмент; K_O – капитальные вложения в оборотные фонды; $K_{Л}$ – сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения мероприятий производственных фондов.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции (K_{y4}) определяются по формуле

$$K_{y4} = K^И + K_{Л}^И,$$

где $K^И$ – капитальные вложения при использовании этой продукции; $K_{Л}^И$ – сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

Годовые текущие затраты, связанные с совершенствованием управления персоналом (Z_y), определяются так:

$$Z_y = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 + Z_6 + Z_7 + Z_8 + Z_9 + Z_{10} + Z_{11},$$

где Z_1 – основная и дополнительная заработная плата; Z_2 – отчисления на социальное страхование; Z_3 – расходы на командировки; Z_4 – расходы на служебные разъезды; Z_5 – расходы на содержание легкового транспорта

(ремонт и амортизация); Z_6 – канцелярские и типографские расходы; Z_7 – почтово-телеграфные и телефонные расходы; Z_8 – расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии); Z_9 – расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии); Z_{10} – расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров, включают текущие годовые расходы организации, осуществляющей обучение. Сюда входят заработная плата профессорско-преподавательского персонала, почасовой фонд, отчисления на социальное страхование, административно-управленческие и учебные расходы. Текущие годовые затраты организаций, где постоянно работают слушатели, включают расходы на проезд к месту обучения и обратно, расходы на заработную плату за все время обучения; Z_{11} – прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов (стоимость услуг сторонних организаций, затраты на приобретение спецодежды, плата за фонды в бюджет и другие расходы). Текущие затраты на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий .

При оценке эффективности организационного проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде.

Проведенный в работе анализ практических и теоретических исследований отечественных и зарубежных авторов выявил недостаточную разработку вопросов формирования системы управления персоналом на базе комплексного проектирования и оценки его эффективности на разных стадиях.

2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ТАНДЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ЗАО «Тандер»

Закрытое акционерное общество «Тандер» создано 12 ноября 2003 года. Общество является юридическим лицом, действует на основании Конституции РФ, Гражданского Кодекса РФ, ФЗ «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 года №208-ФЗ и Устава.

Головная компания ЗАО «Тандер» располагается по адресу г. Краснодар, ул. Леваневского, 185. Брянский филиал находится по адресу г. Брянск проспект Станке-Димитрова, 54 а.

Закрытое акционерное общество (ЗАО) - это общество, акции которого распределяются только среди учредителей или заранее определенного круга лиц. Акционеры такого общества имеют преимущественное право на приобретение акций, продаваемых другими акционерами. Число участников закрытого акционерного общества ограничено законом. Как правило, закрытое акционерное общество не обязано публиковать отчетность для всеобщего сведения, если иное не установлено законом.

Фирменное наименование Общества зарегистрировано как товарный знак «Магнит» в государственном реестре товарных знаков и знаков обслуживания РФ 17 октября 2003 года (свидетельство № 257219). Срок действия регистрации истекает 13 января 2013 года.

Главная задача деятельности ЗАО «Тандер» - координация и управление крупнейшей торговой розничной сетью России в формате «дискаунтер» - «Магнит», которая на сегодняшний день насчитывает более 1500 магазинов во всех регионах страны. ЗАО «Тандер» также владеет всем имуществом сети, текущая хозяйственная деятельность Общества в 2005г. -

сдача в аренду объектов недвижимости (магазинов) своим дочерним предприятиям.

В настоящее время в компанию ЗАО «Тандер» входят следующие общества: ООО «Сельта», оказывающее транспортные услуги компании; ООО «Бест-Торг», ООО «Тандер-Магнит» и ООО «Тандер-Петербург», которые оперируют на рынках Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга, а также ООО «Алкотрейдинг».

В настоящее время, в соответствии с Уставом, основными видами деятельности ЗАО «Тандер» являются:

-оптовая торговля продуктами питания (мясом, мясопродуктами, молочными продуктами, пищевыми маслами и жирами, сахаром, кондитерскими изделиями, кофе, чаем, какао, пряностями, рыбой, морепродуктами, детским, диетическим питанием, мукой, макаронными изделиями, крупами, солью и прочими пищевыми продуктами);

-оптовая торговля чистящими средствами, парфюмерными и косметическими товарами;

-прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;

-осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством;

-розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;

-осуществление координации деятельности дочерних обществ (в частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним обществам);

- иные виды деятельности, не противоречащие законодательству.

Как отмечалось ранее, ЗАО «Тандер» осуществляет функции холдинговой компании Группы. Основными источниками будущих доходов Группы будут доходы от оптово-розничной торговли сети магазинов «Магнит».

Для осуществления своей деятельности, Группа предприятий «Тандер» имеет ряд филиалов и распределительных пунктов.

В состав имущественного комплекса Общества входят следующие объекты: - здания и помещения торгового, складского и административного назначения – 77 ед.;

-земельные участки, здания/помещения - 8 ед.;

-сооружения (внешние электрические сети) – 3 ед.;

-машины и оборудование (оборудование котельной) - 1 ед.

Организационная структура ЗАО «Тандер» относится к линейно-функциональному типу. Положительными сторонами линейно-функциональной структуры являются:

-путем централизации на высшем уровне важнейших решений обеспечивается стратегическая направленность деятельность организации, облегчается интеграция текущих задач;

-за счет четкости и надежности коммуникаций появляется возможность без задержки доводить до исполнителей и реализовывать управленческие решения;

-в результате предельной рациональности структуры исключается дублирование управленческих функций и тем самым достигается экономия затрат.

Высшим органом управления ЗАО «Тандер» является Общее собрание акционеров, к исключительной компетенции которого относится избрание членов правления и членов контрольного совета.

Общее собрание акционеров проводится ежегодно, в сроки, установленные уставом Общества. На годовом Общем собрании акционеров решается вопрос об избрании совета директоров (наблюдательного совета), ревизионной комиссии (ревизора), утверждении аудитора Общества, рассматривается предоставленный советом директоров годовой отчет Общества.

Совет директоров является наблюдательным советом и осуществляет общее руководство деятельностью Общества за исключением вопросов, отнесенных Уставом к исключительной компетенции Общего собрания акционеров.

Члены Совета директоров избираются годовым Общим собранием акционеров сроком на один год. Лица, избранные в состав Совета директоров могут переизбираться любое количество раз.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется генеральным директором - единоличным исполнительным органом Общества.

К компетенции генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Главный бухгалтер подготавливает обязательную финансовую и бухгалтерскую отчетность, обеспечивает взаимодействие между бухгалтерией и аудиторами во время проведения проверок и выполняет ряд других возложенных на него функций.

К основным функциям управляющего магазином относятся: организация работы магазина; управление персоналом (адаптация, стажировка и обучение персонала, расчет мотивации, контроль качества работы); контроль товарных остатков, заказ товара через центральный офис; соблюдение стандартов выкладки товара, санитарного состояния магазина, стандартов обслуживания и консультации клиентов; работа с контролирующими организациями города.

Товаровед выполняет основные функции в области коммерческой работы и организации торговли. В его функции входит изучение спроса населения на товары, заключение договоров с поставщиками и контроль над их выполнением, подготовка претензионного материала, контроль над

состоянием товарных запасов, проверка качества товаров и соблюдение условий их хранения.

Целью создания Общества является извлечение прибыли. Дерево целей представлено на рис.2.2.



Рис.2.2. Дерево целей ЗАО «Тандер»

Таким образом, на рис.2.2. видно, что предприятие ЗАО «Тандер» имеет финансовые цели, маркетинговые цели, производственные и цели, направленные на совершенствование кадровой политики организации.

Дерево целей составляется ежегодно, цели предприятия не являются застывшими, они постоянно пересматриваются, совершенствуются.

Так как главной целью предприятия является получение прибыли, ЗАО «Тандер» использует все ресурсы, для достижения поставленной цели.

Миссией ЗАО «Тандер» является работа для повышения благосостояния покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Предприятие ЗАО «Тандер»- работает в условиях чистой конкуренции, так как рынок продуктов питания- это динамично развивающаяся отрасль, поэтому предприятие имеет как множество угроз, так и множество возможностей для достижения целей.

Стратегия — это собирательное понятие, объединяющее различные аспекты деятельности компании и находящее свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность организации; комплекс мероприятий по достижению намеченных целей, уточненных через правила и процедуры.

Важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии фирмы, является стратегический "анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (потребностям) внешней среды, в которой работает фирма.

Рассмотрим стратегический анализ с помощью составления матрицы SWOT, табл.2.1.

Таблица 2.1-Матрица SWOT предприятия ЗАО «Тандер»

	<u>Возможности</u>	<u>Угрозы</u>
	<p>Имеется ряд надежных поставщиков товаров по приемлемым ценам и возможной отсрочки платежа.</p> <p>Имеется возможность привлечь молодых квалифицированных работников.</p> <p>Желание расширить ассортиментную политику организации.</p> <p>Увеличение рынков сбыта (за счет открытия новых торговых магазинов)</p>	<p>Увеличение требований потребителей к уровню сервиса .</p> <p>Появление у конкурентов более эффективных методов управления предприятием: правильная ценовая политика, хорошая ассортиментная политика, разработана система стимулирования сбыта.</p>

<p><u>Сильные стороны</u></p> <p>Перед организацией стоит цель - получение прибыли.</p> <p>Наличие четкой линейно-функциональной структуры в условиях стабильной среды.</p> <p>Выполнение всех этапов бизнес-процесса четко и в срок.</p> <p>Наличие квалифицированных работников.</p> <p>Высокий уровень квалификации руководства.</p> <p>Большое желание и потенциальные возможности директора по совершенствованию бизнес-процессов</p> <p>Наличие отдела маркетинга.</p> <p>Расширенные рынки сбыта (много магазинов в различных городах).</p> <p>Широкий ассортимент товаров.</p>	<p><u>Мероприятия</u></p> <p>Увеличить территориальный охват потенциальных потребителей (открытие новых магазинов).</p> <p>Усилить роль отдела маркетинга на предприятии (разрабатывать новые формы работы с потребителями, заниматься изучением покупательского спроса покупателей, совершенствование уровня сервиса потребителей и т.д.).</p> <p>Расширять ассортимент предоставляемых товаров.</p> <p>Регулярное повышение квалификации работников.</p> <p>Мотивация рабочих, служащих и специалистов.</p>	
<p><u>Слабые стороны</u></p> <p>Не создаются в полном объеме условия для выполнения поставленных целей.</p> <p>Слабое взаимодействие между отделами</p> <p>Нерациональность распределения прав и ответственности</p> <p>Не восприятие или даже сопротивление старых сотрудников новому.</p> <p>Отсутствие инициативы у сотрудников отдела маркетинга.</p> <p>Нарушение сроков поставки товаров.</p> <p>Отсутствие достаточного количества оборотных средств.</p> <p>Выплаты по кредитам.</p>	<p><u>Мероприятия</u></p> <p>Усилить мотивацию персонала.</p> <p>Полученную прибыль направить на развитие материально-технической базы компании и мотивации персонала.</p> <p>Исполнить материальные и финансовые возможности для выполнения целей</p> <p>Наладить сотрудничество отдела снабжения с поставщиками с целью снижения задержек поставок.</p> <p>Следить за увеличением себестоимости и искать пути по ее снижению.</p> <p>Провести четкое разделение функциональных обязанностей в отделе маркетинга.</p> <p>Осуществить планирование, организацию, контроль за выполнением целей.</p> <p>Оптимизировать финансовые потоки.</p>	

Таким образом, табл.2.1. показывает, что предприятие имеет как сильные, так и слабые стороны, возможности и угрозы. Дальнейшей стратегией предприятия ЗАО «Тандер» должно быть:

- совершенствование товарной стратегии- за счет расширения ассортимента товаров, изучения покупательского спроса населения, пополнение ассортимента качественными продуктами питания, пользующихся спросом;

- совершенствование стратегии сбыта- за счет расширения рынков сбыта (открытия новых магазинов, поиска новых оптовых потребителей, стимулирование сбыта новых оптовых потребителей).

- совершенствование стратегии ценообразования- за счет правильно разработанной ценовой стратегии на продукты питания. В настоящий момент предприятие использует стратегию средних цен, так как средняя цена является наиболее справедливой в практике ценообразования. В последующем необходимо следить за ценовой политикой конкурентов, пересматривать существующую систему ценообразования, разрабатывать новые способы стимулирования сбыта.

Рыночная среда характеризуется постоянно меняющимися условиями функционирования предприятий, особенно предприятий торговли. В связи с этим необходимо проводить глубокий анализ коммерческой деятельности торгового предприятия для успешного его функционирования и развития.

Для расчёта показателей хозяйственной деятельности и финансового состояния ЗАО «Тандер» за 2008-2010гг., представленных в табл.2.2, табл.2.3. (прил. 2), использовались данные бухгалтерских балансов ЗАО «Тандер» за 2008-2010гг., отчётов о прибылях и убытках за 2008-2010гг.

Для оценки эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия чаще всего используют систему показателей. Эти показатели являются обобщающими параметрами, позволяющими качественно и количественно оценить экономическое состояние торгового предприятия.

Как видно из таблицы 2.2 в 2010г. по сравнению с 2009г. в основных показателях коммерческой деятельности ЗАО «Тандер» произошли изменения.

Изменилась величина товарооборота. Товарооборот увеличился на 24,064 млн. руб., темп роста составил 118,7%, рис.2.3.

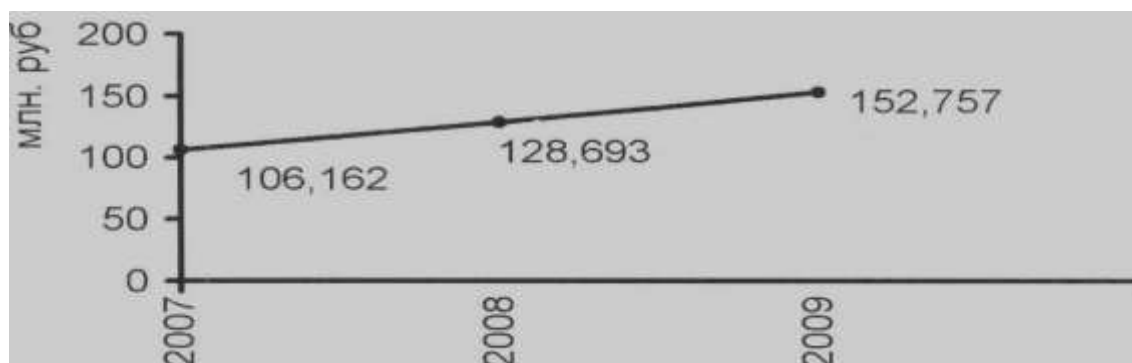


Рис. 2.3 - Динамика товарооборота ЗАО «Тандер» за 2008-2010гг.

Себестоимость реализованных товаров также возросла, рост составил 11,536 млн. руб. или 12,6%, рис.2.4.

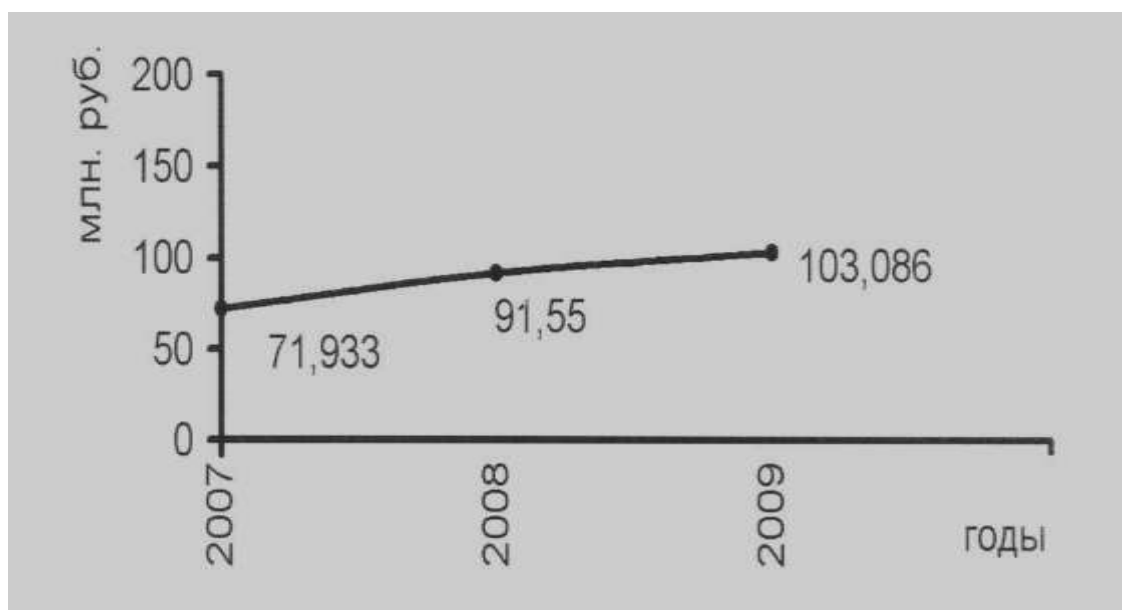


Рис. 2.4- Динамика роста себестоимости реализованных товаров (работ, услуг) ЗАО «Тандер» за 2008-2010гг.

В течении 2008-2010 г.г. также наблюдается рост валовой прибыли. Валовая прибыль выросла на 5,951 млн. руб. или 29,15%. благодаря росту товарооборота и росту торговых надбавок, рис.2.5.

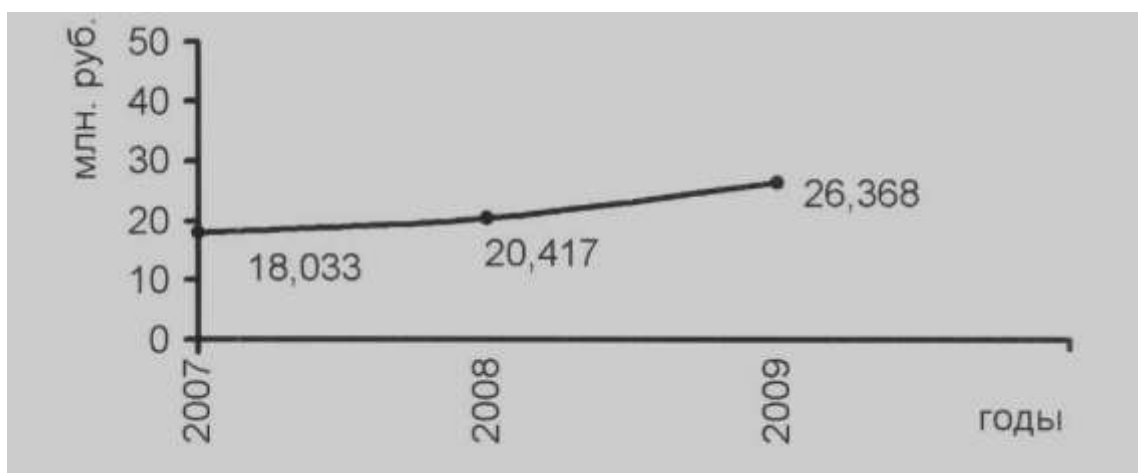


Рис.2.5. Динамика валовой прибыли ЗАО «Тандер» за 2008-2010гг

На рис.2.3,2.5,2.6, показано, что товарооборот и валовая прибыль имеют тенденцию к росту, а вот себестоимость реализованных товаров (работ, услуг) несколько снижается. Это говорит о положительной тенденции работы ЗАО «Тандер».

Издержки обращения, то есть затраты по доведению товаров от производства до потребителей, увеличились на 3,476 млн. руб. Темп роста издержек обращения составил 118,38%. Их уровень к товарообороту, характеризующий размер затрат, приходящийся на 1 рубль объема продаж, составил -0,02 руб., темп роста уровня издержек обращения к товарообороту составил 81,82%.

Прибыль от реализации продукции, которая представляет собой разницу между валовым доходом и затратами на реализацию товаров (издержки обращения) выросла на 0,64млн. руб. На ее рост повлияли: рост объема валового дохода и рост розничного товарооборота.

Наблюдается рост прибыли до налогообложения на 1,047 млн. руб., главным образом под влиянием роста цен и увеличения прибыли от реализации. Чистая прибыль возросла на 0,642 млн. руб. или на 22,45%.

Производительность труда в стоимостном выражении выросла на 532,9 руб./чел. или на 15,05%. Фондоотдача увеличилась на 1,67 руб./руб. или на 21,3% по сравнению с прошлым годом.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств увеличился на 1,06 оборот, следовательно, длительность одного оборота уменьшилась на 8,41 день. Коэффициент загрузки средств в обороте в 2010г. по сравнению с 2009г. снизился на 0,03 руб. или на 17,65%.

ЗАО «Тандер» имеет следующие данные об основных показателях финансового состояния, которые отражены в табл. 2.3(прил.3).

На основе данных таблицы 2.3 можно сделать вывод, что наблюдается рост среднемесячной выручки, это говорит о положительной стороне коммерческой деятельности ЗАО «Тандер». Происходит рост доли денежных средств в выручке. И чем выше этот показатель, тем мобильнее предприятие. Наблюдается падение степени платежеспособности в 2009г. по сравнению с 2008г. Но все же коэффициент выше, чем норматив.

Происходит снижение коэффициента обеспеченности собственными средствами. В 2009г. коэффициент обеспеченности собственными средствами составил 1,6. Его величина больше норматива - 0,6, что говорит о положительной ситуации, складывающейся на предприятии.

Коэффициент финансовой устойчивости в 2010г. по сравнению с 2009г. вырос и составил 0,52. Коэффициент показывает, какая часть текущих обязательств может быть погашена собственным капиталом предприятия. Норматив данного коэффициента на торговом предприятии составляет К 0,6. Так как данный коэффициент на предприятии ниже, чем норматив, то, следовательно, предприятию всё ещё не хватает собственного капитала для погашения текущих обязательств.

Коэффициент автономии в 2010г. по сравнению с 2009г. вырос и составил 0,17. Норматив коэффициента автономии составляет К 0,5, а это говорит о том, что на предприятие наблюдается снижение финансовой независимости и увеличение риска финансовых затруднений в будущем.

Рентабельность продаж в 2010г. осталась прежней, как и в 2009г. и составила 0,03, это говорит о том, что расходы на продажу остались такими же.

Наблюдается снижение коэффициентов задолженности по кредитам банков и займам на - 0,5 млн. руб. и увеличение задолженности другим организациям на 0,1 млн. руб. и также произошло увеличение коэффициента задолженности фискальной системы на 0,01.

Коэффициент инвестиционной активности ЗАО «Тандер» равен 0,2. Этот коэффициент показывает активность предприятия в инвестиционной сфере, то есть, какую часть средств предприятие направляет в инвестиционные проекты. На основе данных можно сделать вывод, что ЗАО «Тандер» почти не работает над собственными инвестиционными проектами.

В результате хозяйственной деятельности ЗАО «Тандер» в 2010г. по сравнению с 2009г. и 2008г. наблюдается рост основных показателей финансово- хозяйственной деятельности предприятия. Произошел рост розничного товарооборота +22,531 млн. руб. в 2008г., + 24,064 млн. руб. в 2010г.; валового дохода +2,384 млн. руб. в 2008 г. и + 5,951 млн. руб. в 2010 г., прибыли от реализации +0,367 млн. руб. в 2009г. и + 0,64 млн. руб. в 2010г., и соответственно чистой прибыли +0,695 млн. руб. в 2009г. и +0,642 млн. руб. в 2010г., что является положительным моментом деятельности ЗАО «Тандер». И соответственно в результате роста товарооборота произошел рост издержек обращения +3,852 млн. руб. в 2008г. и +3,476 млн. руб. в 2010г., что является отрицательным моментом деятельности торгового предприятия. Произошел рост среднемесячной выручки +3,89 млн. руб., снизились коэффициенты задолженности по кредитам банков и увеличились коэффициенты задолженности другим организациям. Общая степень платежеспособности снизилась, следовательно, предприятие ЗАО «Тандер» не является инвестиционно привлекательным. Рентабельность продаж в 2010г. осталась прежней, это говорит о том, что расходы на продажу остались такими же. Увеличение коэффициента автономии свидетельствует об увеличении финансовой

независимости предприятия, но так как показатель ниже норматива увеличивается риск финансовых затруднений в будущем.

2.2 Анализ и оценка системы управления персоналом на предприятии ЗАО «Тандер»

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Целями управления персоналом в организации ЗАО «Тандер» являются: удовлетворение потребности организации в кадрах; обеспечение рациональной расстановки кадров; наиболее эффективное использование кадров, «дерево целей» управления персоналом ЗАО «Тандер» представлено на рис.2.7.



Рис.2.7.«Дерево целей» управления персоналом ЗАО «Тандер».

Проведем анализ системы управления персонала на предприятии ЗАО «Тандер».

На предприятии ЗАО «Тандер» среднесписочная численность составляет 3750 чел. по состоянию на 2010 г. структура численности состоит из руководителей, специалистов, рабочих и служащих.

Проведем анализ по структуре работников с 2008-2010 г.г. и коэффициенту управленческого охвата, табл.2.4.

Таблица 2.4- Анализ структуры работников предприятия и коэффициент управленческого охвата ЗАО «Тандер» на 2008-2010 г.

показатели	2008 г.	2009 г.	2010 г.	Отклонение 2010 г. от 2008 г.
Среднегодовая численность работников, всего, в том числе:	3250	3542	3750	+500
Руководители, чел.	325	344	375	+50
Специалисты, чел.	227	189	189	-38
Рабочие, чел.	2633	2939	3112	+479
Служащие, чел.	65	70	74	+9
Коэффициент управленческого охвата	0,123	0,117	0,121	-0,002
Коэффициент управленческого охвата, %	12,3	11,7	12,1	-0,2

Рабочие – это работники занятые основным производством, а именно: грузчики, водители, продавцы, уборщицы и и др. рабочие специальности.

Специалисты- это работники бухгалтерии, отдела кадров, маркетологи и др.

Руководители- это руководящие должности, генеральный директор, начальники отделов и др.

Служащие – это технические специалисты, которые осуществляют подготовку и оформление документации, учет и контроль хозяйственного обслуживания. Т.е. осуществляют чисто техническую работу (машинистки, операторы, курьеры, кладовщики, и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

По данным табл.2.4 видно, что в течении анализируемого периода наблюдается увеличение общей численности персонала на 500 человек. Увеличение произошло за счет увеличения рабочих на 479 человек и руководителей на 50 человек. Так, в 2010 г. численность рабочих составила 3112 человек, руководителей 375 человек.

Число служащих увеличилось на 9 человек и на конец анализируемого периода их число составило 74 человека.

В течении анализируемого периода наблюдается снижение специалистов на 38 человек.

Важным показателем является коэффициент управленческого охвата. Управленческий охват (норма управления), определяемый как отношение количества руководителей к числу работников. Незначительное улучшение этого параметра оказывает большое влияние на стоимость компании без ущерба для качества обслуживания клиентов. На предприятии ЗАО «Тандер» по состоянию на 2010 г. данный коэффициент составил 12,1%, тогда как в 2008 г. он составлял 12,3%, т.е. произошло незначительное снижение коэффициента управленческого охвата.

Наибольший удельный вес в общей структуре численности приходится на рабочих, табл.2.5.

Таблица 2.5- Структура численности предприятия ЗАО «Тандер» на 2008-2010 г.

показатели	2008 г., %	2009 г., %	2010 г., %	Отклонение 2010 г. от 2008 г., %
Среднегодовая численность работников, всего	100,0	100,0	100,0	-
Руководители	10,0	9,71	10,0	-
Специалисты	6,98	5,33	5,04	-1,98
Рабочие	81,01	82,97	82,99	+1,98
Служащие	2,0	1,97	1,97	-0,03

Так, по данным табл.2.5 видно, что доля рабочих колеблется на протяжении анализируемого периода от 81,01% до 82,99%, т.е. произошло

увеличение доли на 1,98%. На долю руководителей и специалистов приходится 10,0% и 5,04% соответственно. При этом наблюдается, что удельный вес специалистов, за счет изменения структуры снизился на 1,98%, а доля рабочих увеличилась на 1,98%. Меньший удельный вес в общей структуре численности приходится на служащих и составляет в среднем 2%.

Таким образом, на основании выше изложенного можно сделать вывод, что на предприятии ежегодно увеличивается численность работников, это связано с открытием новых магазинов. Наибольший удельный вес в общей структуре численности приходится на рабочих и составляет более 80%, рис.2.8.

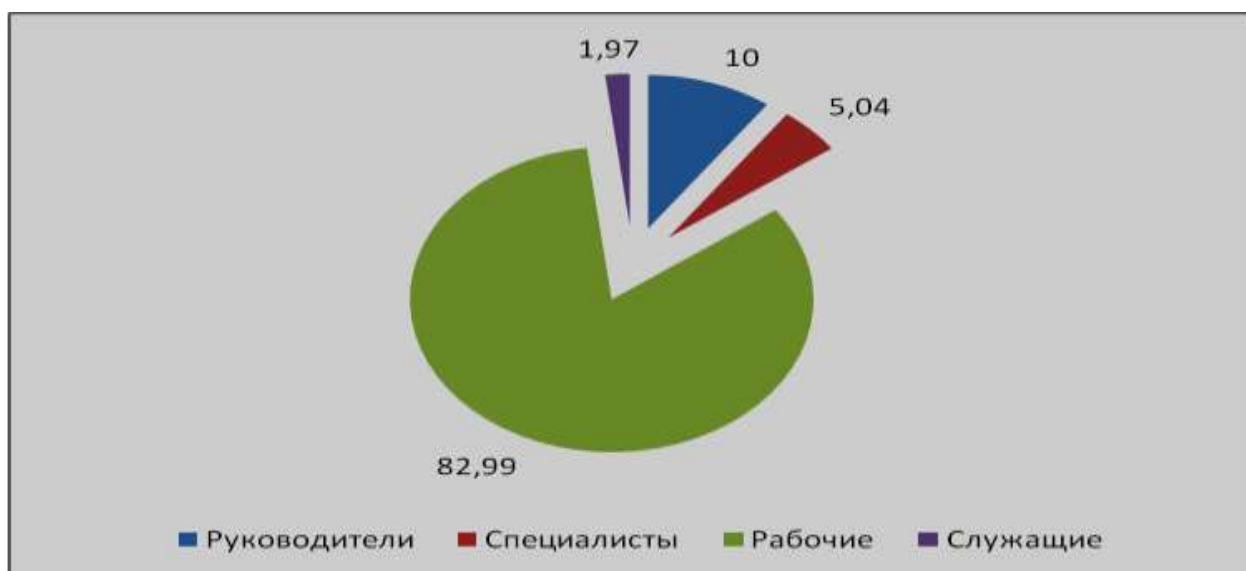


Рис.2.8. Структура работников предприятия ЗАО «Тандер» в 2010 г.

Проведем анализ качественных показателей кадрового потенциала предприятия ЗАО «Тандер». Для этого рассмотрим возрастной состав персонала, характеристика персонала по стажу работы и по уровню образования.

Так, в данных табл.2.6. видно, что наибольший удельный вес в общей структуре численности, приходится на работников возрасте 20-30 лет, их доля составляет 43,2%. Примерно столько же приходится на работников в возрасте от 30-40 лет, их удельный вес по состоянию на 2010 г. Составил 38,19%.

Таблица 2.6-Возрастной состав персонала предприятия ЗАО «Тандер» в 2010 г.

№ п/п	Возраст персонала	2010 г. , чел.	2010 г., %
1	18-20 лет	3	0,08
2	20- 30 лет	1620	43,2
3	30-40 лет	1432	38,19
4	40-50 лет	570	15,2
5	50-60 лет	125	3,33
	итого	3750	100,0

Небольшая доля приходится на работников в возрасте от 40 до 60 лет и до 20 лет. Так, на предприятии трудятся всего 3 человека в возрасте до 20 лет, это объясняется тем, что молодые работники менее ответственны в выполнении работы, имеют небольшой опыт работы и низкий уровень квалификации. Доля работников в возрасте от 40-50 лет составила 15,2 % от общего числа работающих, рис.2.9. Эта категория работников является более опытной, имеет высокий трудовой стаж. Но как видим на предприятии существует жесткий возрастной ценз при приеме на работу работников старшего возраста.

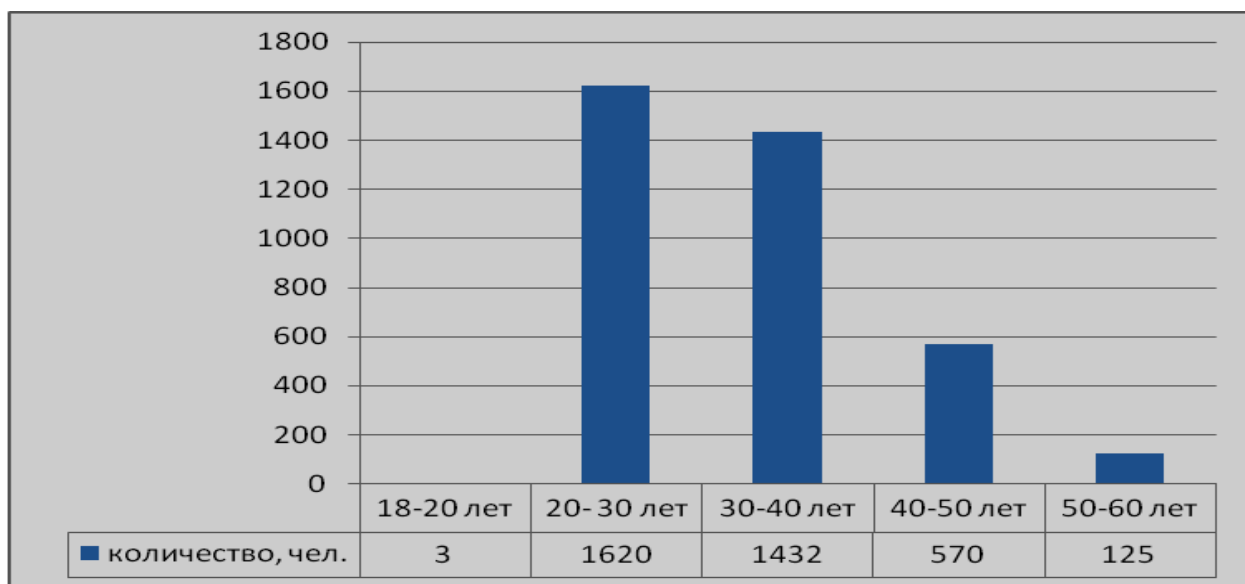


Рис.2.9. Возрастной состав персонала предприятия 2010 г.

При приеме на работу предприятие больше ориентируется на возраст от 30-40 лет, так как это перспективные работники, которые имеют определенный опыт работы и более ответственны в выполнении задач,

стоящих перед организацией.

Следующее направление системы управления персоналом зависят от предыдущих. Управление составом сотрудников: средний возраст сотрудников соответствует требованиям, для работы наилучшим образом подойдут молодые и инициативные работники. Однако их образовательный уровень необходимо поднимать. Так, рассмотрим уровень образования работников предприятия, табл.2.7.

Таблица 2.7-Уровень образования персонала предприятия ЗАО «Тандер» в 2010 г.

№ п/п	Уровень образования персонала	2010 г. , чел.	2010 г., %
1	Неоконченное среднее	116	3,09
2	Среднее	832	22,19
3	Среднее специальное	1793	47,81
4	Неоконченное высшее и высшее	1009	26,91
	итого	3750	100,0

По данным табл.2.7, видно, что работники имеют различный образовательный уровень, от низкого до высокого. Так, наибольший удельный вес приходится на работников, имеющих среднее специальное образование, их доля составила 47,81%. Меньшее число работающих на предприятии имеют высшее образование, их доля составила 26,91%. ¼ часть персонала имеет средний или ниже среднего уровень образования, рис. 2.10.



Рис.2.10. Классификация персонала ЗАО «Тандер» по образованию в 2010 г.

Так, с неоконченным средним образованием работает 116 человек, а это 3,09% , среднее образование имеется у 832 человек, а это 22,19% от общего числа работающих.

Таким образом, персонал, работающий на предприятии, имеет не достаточно высокий уровень образования. 25% рабочих имеют среднее или неоконченное среднее образование, что следует оценить отрицательно.

Немаловажным фактором качественного труда, является стаж работы работников. Рассмотрим характеристику персонала по стажу работы, табл.2.8.

Таблица 2.8-Характеристика персонала ЗАО «Тандер» по стажу работы в 2010 г.

№ п/п	Стаж работы, лет	2010 г. , чел.	2010 г., %
1	До 1 года	1123	29,95
2	От 1 года до 3 лет	567	15,12
3	От 3 лет до 5 лет	789	21,04
4	От 5 лет до 10 лет	436	11,62
5	От 10 лет до 15 лет	762	20,32
6	От 15 лет и старше	73	1,94
	Итого	3750	100,0

Так , по данным табл.2.8, видно, что 1/3 часть работников имеет стаж работы менее 1 года, а именно, доля таких работников составляет 29,95%. Это свидетельствует о том, что на предприятии наблюдается высокая текучесть кадров. Небольшой удельный вес приходится на работников со стажем от 10 лет и старше, их доля составляет 20,32%. Лишь небольшая численность работающих на предприятии имеет стаж работы более 15 лет, их удельный вес составил менее 2%, рис.2.11.

Таким образом, для повышения общего стажа работы, на предприятии необходимо разработать систему мероприятий, направленных на заинтересованность работников в продолжительном стаже работы именно на этом предприятии. Это позволит снизить текучесть кадров.

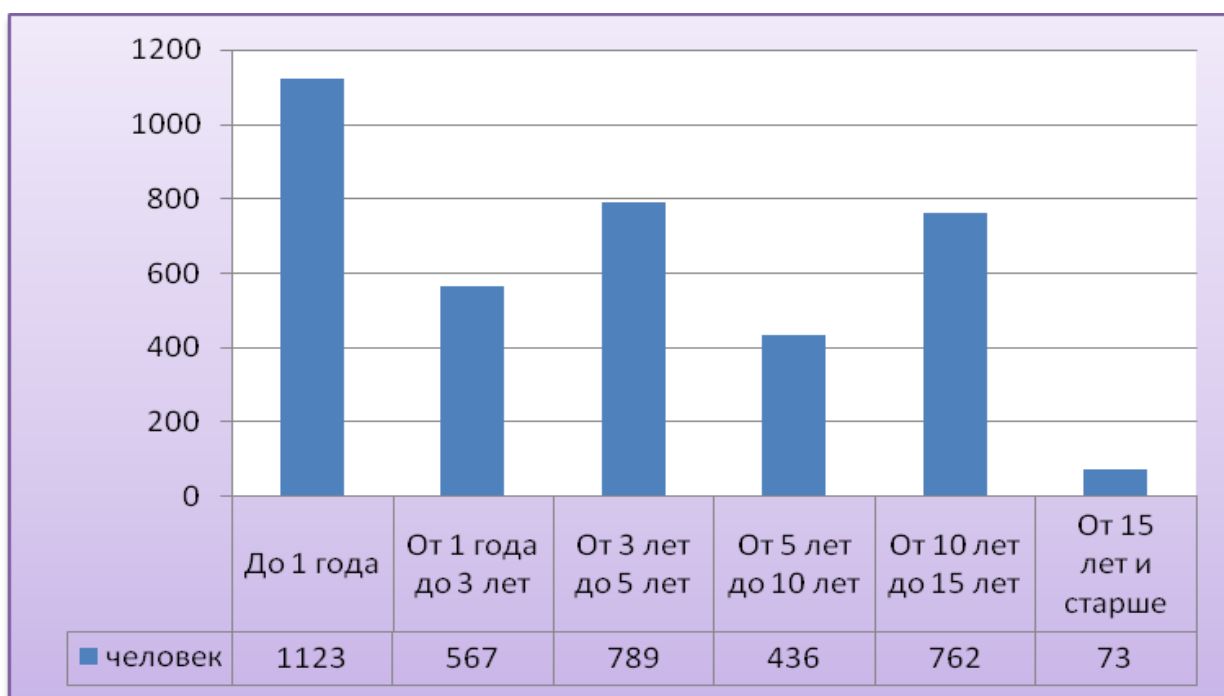


Рис.2.11. Классификация персонала ЗАО «Тандер» по стажу работы 2010г.

Рассмотрим существующую систему отбора и найма персонала на ЗАО «Тандер».

На предприятии ЗАО «Тандер» как и на любом другом, происходит движение кадров, прием и увольнение. Это связано : с поиском новой работы работников, повышением по службе и т.д.

Как правило, на предприятии, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

Набор кадров – один из ключевых моментов работы на предприятии ЗАО «Тандер», т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность работы предприятия и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров являются растратой денег, а хорошие кадры – удачный способ их вложения.

При наборе персонала руководство ЗАО «Тандер» пользуется следующими критериями и принципами (рис.2.12). Несмотря на

структуризацию процесса отбора, руководству иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала заранее не планируется и осуществляется лишь в момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий. Потребность в персонале оценивается начальником отдела по управлению персоналом и основывается на изменении объема работ.

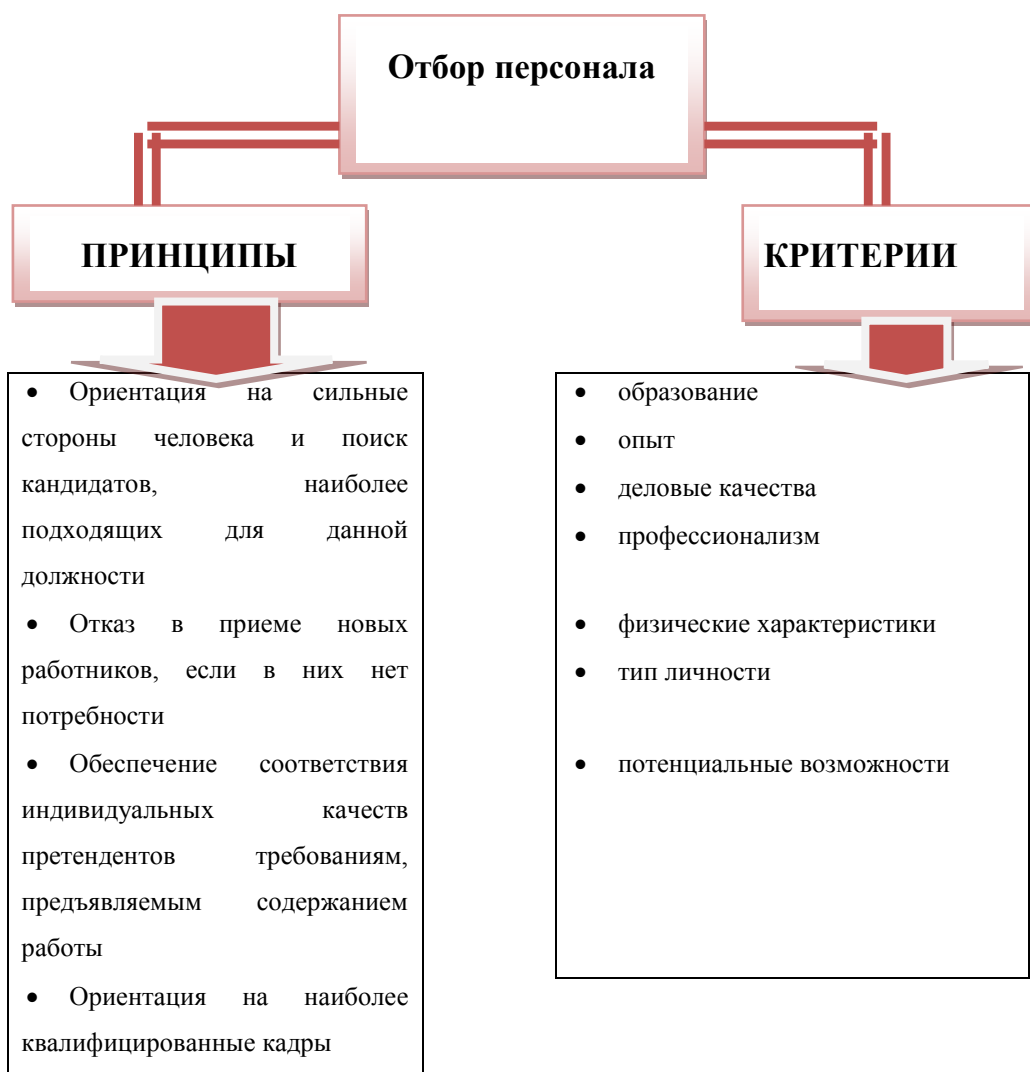


Рис.2.12. Принципы и критерии, используемые руководством предприятия ЗАО «Тандер».

Значимость правильного решения проблемы найма на работу связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему отбора, в первую очередь ЗАО «Тандер» определяет, нужен ли данный человек или нет (намного дороже будет стоить ошибка (например, через три

месяца данный работник заявит о своем уходе)).

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывают различные источники информации:

- 1) заявление о приеме (первое общее впечатление о кандидате);
фотография (внешность);
- 2) биография (процесс становления, детали личности);
- 3) личная анкета (систематизация самой важной информации о поступающем, хранение данной информации);
- 4) диплом (успеваемость в ВУЗе, относительные сведения о квалификации);
- 5) трудовая книжка (место работы в биографии, прежние сферы деятельности, квалификационная характеристика);
- 6) рекомендации (профпригодность);
- 7) разговор с поступающим (заполнение пробелов в информации, дает личное представление о поступающем);
- 8) пробная работа (умения и навыки в работе).

При отборе кадров ЗАО «Тандер» руководствуется рядом принципов и критериев отбора персонала, для этого используются следующие способы отбора персонала:

1. Анализ и оценка заявительных документов;
2. Собеседование;
3. Тестирование;
4. Проверка службой безопасности;
5. Групповая дискуссия.

Рассмотрим подробнее каждый из них:

1. Анализ и оценка заявительных документов:

На ЗАО «Тандер» классический пакет заявительных документов включает:

1. Заявление
2. Автобиографию (резюме)

3. Свидетельства

4. Анкеты

5. Фотографии

Рекомендательные письма:

Письменное заявление о приеме на работу — первый документ, свидетельствующий о намерении заявителя стать сотрудником ЗАО «Тандер». При разных точках зрения относительно информационной весомости заявления или его использования лишь для соблюдения формальностей, большинство специалистов все же склоняется к тому, что в нем «часто больше, чем в биографии, ощущается личность кандидата». Здесь есть возможность сообщить о своих особенных желаниях относительно работы, обосновать смену рабочего места, объяснить причину, почему нанимается в эту, а не в другую фирму. Уже по внешней форме заявления и способу выражения мыслей в нем можно получить первичное заключение о кандидате.

В большинстве случаев при анализе на предприятии обращается внимание на четыре основных элемента:

- внешний вид
- содержание
- точность
- стиль

Составляющие анализа внешнего вида заявления ЗАО «Тандер» :

- способ заполнения заявления — стандартное требование: машинописное заявление, разрешается написанное от руки. Ксерокопированные экземпляры от анализа отклоняются. Причина: тот, кто экономит свои затраты на таком важном шаге, тем более «экономит» на ежедневной работе.

- длина изложения письма на бумаге — заданная размерность заявления: оптимальная длина около одной — полутора страниц стандартного формата исходит из того, что хороший кандидат опирается прежде всего на весомые

факты, а последние в длинных толкованиях не нуждаются.

- вид, формат бумаги и цвет чернил – установлено, что необычный формат бумаги, непривычное ее качество и редко употребляемый цвет чернил могут указывать на отклонения кандидата от нормы или иную такую степень наивности, которая не позволяет ему предложить негативную реакцию менеджера по персоналу на присланный изыск.

- эстетическое оформление заявления – чистота и аккуратность письма, его пространственное расположение на бумаге.

- структура заявления – ясное и логичное расчленение излагаемого на функциональные составляющие. Шаблонность воспроизведения мыслей принадлежит личностям с несвободным, «нормированным» мышлением, в целом пригодным занимать средние и низкие должности.

Внешний вид заявления должен дать первое представление о личности нанимаемого и серьезности его намерений.

Биография или описание жизни в хронологическом порядке, согласно выводам исследователей и практическому опыту специалистов по персоналу, является наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата.

Одной из наиболее дискутируемых остается проблема внешнего вида биографии. На ЗАО «Гандер» требуется американская табличная форма, что объясняется «наглядностью и возможностью наиболее хорошо обработать и оценить данные». Американская табличная форма представляет собой — события, начиная с сегодняшнего статуса, спускаются далее по наклонной в прошлое. «Обратный» порядок жизнеописания был положен также в основу одного из сравнительно новых заявительных документов – резюме.

Резюме содержит важную информацию об отличительных чертах, социальной подоплеке и о профессиональном развитии претендентов на должность. Рассмотрев ее вместе со свидетельствами, можно судить о том, пригоден ли заявитель для данного места или нет. Полезность резюме многим ученым видится в возможности использования ее как базы для

подготовки установочного интервью. Есть мнение о том, что резюме помогает выявлению противоречий между устными и письменными данными кандидата или что из некоторых резюме сразу можно узнать, что кандидат не соответствует требуемым условиям.

Рекомендательное письмо структура рекомендательного письма на ЗАО «Тандер» :

- заголовок
- как долго и в каком качестве вас знает рекомендатель
- подтверждение факта работы в компании – что, где, когда вы делали (например, «работал с такого – то по такое – то там – то», или «участвовал в таком – то проекте в качестве такого – то»)
- краткая характеристика (какие ваши основные достижения может отметить рекомендатель; какие ваши сильные стороны может отметить рекомендатель).
- письмо должно быть на бланке компании, заверено печатью и подписью (печатью необязательно, но желательно).
- контактные координаты, должность, фамилия, имя, отчество того, кто подписывает рекомендательное письмо и его контактный телефон.

На ЗАО «Тандер» рекомендательное письмо является необязательным, но при отборе на высокую должность играет большое значение.

2. Собеседование:

Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала.

Основная цель отборочного собеседования в ЗАО «Тандер» состоит в том, чтобы определить, заинтересован ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен для ее выполнения. При этом у линейного руководителя возникает необходимость не только сравнить нескольких кандидатов, но и в первую очередь сравнить уровень подготовленности каждого кандидата с требованиями, предъявляемыми к исполнителю

рассматриваемой работы. Кроме того, отборочное собеседование выполняет следующие функции:

- информирование кандидатов о деятельности предприятия и объяснение им преимуществ работы в ней;
- реалистичное описание работы;
- выяснение, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;
- прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное обсуждение возможных трудностей (это бывает уместно);
- предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

Менеджер по управлению персоналом отводит определенное количество времени для беседы с каждым кандидатом и не старается встретиться со слишком большим количеством кандидатов в один день, т.к. проведение собеседования – достаточно утомительное занятие, и встреча в один день с более чем с шестью кандидатами может означать, что он не сумеет их всех справедливо оценить.

При проведении собеседования менеджер по управлению персоналом составляет определенный план собеседования. Он же готовит вопросы, которые необходимо будет задать кандидату во время собеседования. Основные вопросы к кандидату он формулирует заранее. Форма допроса здесь неприемлема, в то же время необходимо уметь задавать «трудные» вопросы. В сложных ситуациях инициатива должна исходить от менеджера по управлению персоналом. При этом нужно обладать не только умением слушать, но и умением вести собеседование в нужном русле, по заранее намеченному плану и временному интервалу. От менеджера по управлению персоналом зависит не только оценка соответствия кандидата предъявляемым требованиям. Сегодня необходимо уметь донести до соискателя, что это именно та компания, которую он ищет, что в ней он сможет не только самореализоваться, но и обогатиться дополнительными знаниями и опытом.

Результатом интервью должна стать определенная информация о кандидате.

Менеджером по управлению персоналом выявляются:

- сильные и слабые стороны кандидата;
- профессиональный опыт, навыки и знания;
- готовность к обучению, ориентация на развитие;
- готовность к сотрудничеству;
- мотивация, трудовые ценности;
- инициативность, готовность брать на себя ответственность;
- ориентация на достижения;
- уровень самооценки, уровень притязаний.

На ЗАО «Тандер» проводятся структурированные собеседования со стандартизированными и записанными вопросами и ответами, которые повышают точность этого метода. Собеседования на ЗАО «Тандер» сконцентрированы на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе.

Чаще всего причинами отказа при приеме на работу в ЗАО «Тандер» после проведения собеседования являются следующие негативные характеристики:

1. Плохое личное впечатление.
2. Слишком агрессивен, подавляет окружающих («все знает»).
3. Не способен ясно выразить свои мысли (плохое произношение, грамматика).
4. Не планирует свою карьеру (нет целей и намерений).
5. Мало интереса и энтузиазма (пассивный, безразличный).
6. Недостаточно уверенности и уравновешенности (нервный, легко смущается).
7. Избегает участия в деятельности.
8. Чересчур много значения придает деньгам (интересуется только тем, где предложат больше).
9. Плохие успехи в обучении (получал только переходной балл).

10. Не хочет начинать с нижней ступени (ожидает слишком много и слишком быстро).
11. Извиняется (заглаживает неблагоприятные факты в прошлом).
12. Недостаточно тактичен.
13. Недостаточно зрел.
14. Недостаточно воспитан (дурные манеры).
15. Недостаточное социальное понимание.
16. Есть приметы неприязни к обучению.
17. Избегает смотреть в глаза интервьюеру.
18. Вялое рукопожатие.
19. Нерешителен.
20. Неряшливо заполненное заявление о приеме.
21. Опоздал на интервью без уважительной причины.

По окончании собеседования линейный руководитель проводит оценку полученных результатов и принимает решение. Если кандидат подходит, то с ним подписывается трудовое соглашение на испытательный срок 2 месяца после чего будет происходить тестирование.

3. Тестирование:

Это один из тех методов, который облегчает 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.

На ЗАО «Тандер» тестирование проводится после окончания испытательного срока. Так например для успешного перевода из помощника менеджера по продажам на должность менеджера по продажам необходимо набрать не менее 80% правильных ответов.

Тест состоит из четырех этапов. Первый этап – проверка знаний, полученных во время испытательного срока. На данном этапе выясняется, имеет ли представление кандидат об ассортименте выпускаемой предприятием продукции, ее особенностях и потребительском спросе.

На втором этапе проверяются знания кандидата о рынке сбыта и представленных на нем конкурирующих предприятиях, сравнительных характеристик выпускаемой ими продукции.

На третьем этапе кандидат попадает в реальные условия (поле) где непосредственно оценивается техника продаж, умение выяснить потребности, умение улаживать конфликты, умение предложить сопутствующий товар.

На заключительном этапе проверяется знание системы 1С.

4. Проверка службой безопасности:

Ни одна организация не может обойтись без набора новых работников. При этом ожидается, что новые работники позволят компании добиться более высоких рабочих показателей или решить определенные задачи. Как процедуры отбора, так и методы, используемые при этом, направлены главным образом на то, чтобы отобрать лучших кандидатов. Однако критерии отбора не ограничиваются лишь теми характеристиками, которые определяют успешное выполнение конкретной работы. Важным критерием, который сегодня все чаще приходится учитывать при отборе персонала, - это безопасность организации-работодателя.

Все большее число компаний, в том числе и ЗАО «Тандер» сегодня уже пришли к тому, что следует искать другие способы обеспечения собственной безопасности. Среди наиболее распространенных можно назвать следующие:

- Служба безопасности. Возможно подключение собственных служб безопасности для проверки кандидатов и предоставляемых ими сведений. Например, на ЗАО «Тандер» такая служба обязательна, в ней работают бывшие сотрудники силовых структур, обладающие соответствующими

связями и возможностями. При проверке кандидатов служба безопасности может действовать параллельно с кадровой службой. Служба безопасности проверяет работника на отсутствие судимостей, отсутствие связи с криминальными структурами, отсутствие претензий предыдущих работодателей с точки зрения его честности и надежности.

На ЗАО «Тандер» внимательно изучаются документы, предоставляемые кандидатами. В ряде случаев нестыковка в информации, полученной от работника в ходе интервью, противоречит содержанию резюме и информации в стандартных документах. Иногдастораживают грязные документы, зачеркивания, неаккуратные записи. Важным направлением обеспечения безопасности компании является проверка рекомендаций, представленных работником.

5. Групповая дискуссия.

Данный метод применяется на ЗАО «Тандер» на этапе испытательного срока во время обучения кандидатов.

Преимущества метода⁵:

- большое количество вариантов мнений участников и вследствие этого тематическая глубина информации, подобный сбор данных и основательно продуманный сценарий дискуссии;

- познаваемость структур и процессов индивидуальных и коллективных установок, познаваемости формулирования общественного мнения в результате высказывания различных мнений и точек зрения;

- относительно большая спонтанность высказываний мнений, которая делает возможным воссоздание в пределах исследовательской ситуации (исследовательского эксперимента) повседневной реальности и которая стимулирует участников к взаимодействию.

Достоинствам противопоставляют недостатки:

- неравноправное участие в дискуссии из-за социальных и языковых барьеров;

⁵ Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. - Издание 2-е, дополненное и переработанное – М.: Управление персоналом, 2009 г.с.107.

- не стандартизированная ситуация сбора данных.

На ЗАО «Тандер» используются различные методы организации процесса отбора и найма персонала. Значение правильного выбора персонала исключительно важно для любой фирмы. Высококласный персонал повышает эффективность функционирования организации, максимизируя прибыль и минимизируя вероятность неудач. Поэтому имеет смысл предложить рекомендации по совершенствованию системы отбора и найма персонала.

Немаловажным фактором в системе управления персоналом является повышение квалификации, подготовка и переподготовка кадров. В настоящий момент на предприятии ЗАО «Тандер» ежегодно осуществляется повышение квалификации руководящих работников. Для этого руководителей направляют в командировки в различные города, а также в Москве в центре подготовки кадров проводятся курсы. Курсы проводятся по различным направлениям:

-Совершенствование автоматизированных процессов управления предприятием;

-Новые формы работы с кадровым потенциалом организации;

-Английский язык для руководителей;

-Курсы повышения квалификации бухгалтера и др.

Ежегодно предприятие повышает квалификацию руководящим работникам, а также осуществляет повышение квалификации рабочих на рабочем месте, рис.2.13.

Процедура обучения на рабочем месте для торговых работников проходит следующим образом: руководитель подразделения или главный менеджер является наставником у продавца, т.е. менее квалифицированного работника, который имеет небольшой стаж работы или же только пришел на работу. В обязанности наставника входит: объяснение обучаемому о правилах торговли, о правильной выкладке товаров, о способах работы с покупателями.

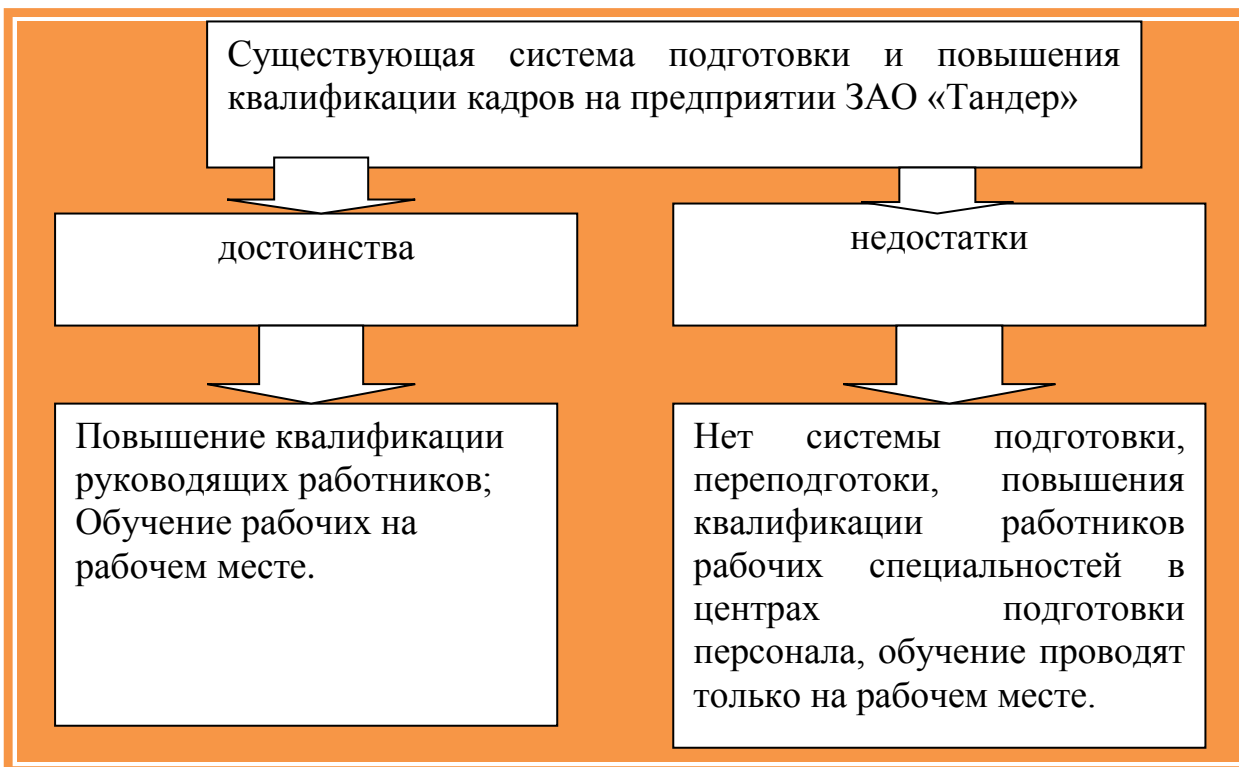


Рис. 2.13.Существующая система подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии ЗАО «Тандер.»

Для наибольшей эффективности труда, целесообразно проводить повышение квалификации рабочих специализированных центрах повышения квалификации. По состоянию на 2010 г. ни одного рабочего не было направлено на курсы повышения квалификации, это связано прежде всего с выходом предприятия из кризиса, и большая часть финансовых ресурсов в настоящий момент направляется не на повышение квалификации работников, а на развитие сети магазинов.

На предприятии не существует системы подготовки рабочих вторым и смежным профессиям. Т.е. продавца можно было бы обучить на продавца-кассира, водителя можно переобучить на специальность охранника и т.д. Тогда на предприятии существовала бы заменяемость кадров. Для этого необходимо организовывать обучение в центрах подготовки персонала. Целесообразно осуществлять подготовку и переподготовку кадров, которые хорошо трудятся, это будет дополнительным стимулом.

Проведенный выше анализ также показал, что на предприятии ЗАО «Тандер» достаточно низкий уровень образованности и квалификационной

подготовки, это связано прежде всего с тем, что подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме. Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности предприятия, в этот период времени происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу.

Итак, выделим основные недостатки системы управления персоналом ЗАО «Тандер»:

1. Отсутствие долгосрочной кадровой политики (т.е. отсутствует планирование по подбору и найму кадров с более высоким уровнем квалификации); при поступлении на работу применяется жесткий возрастной ценз, так как работники в возрасте 41- 50 лет составляют небольшой удельный вес в общей структуре численности, а эти работники являются более опытными, имеющие большой стаж работы;

2. Наблюдается большая текучесть кадров, наибольшая часть работников имеет стаж работы менее 1 года;

3. Недостаточно высокий образовательный уровень работников, 25% работающих имеют среднее или неоконченное среднее образование, повышение квалификации рабочих в центрах подготовки персонала не проводится, не осуществляется обучение вторым и смежным профессиям;

4. Слабая мотивация персонала.

При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников и заинтересовывать их в работе. Рассмотрим подробнее существующую систему мотивации работников на предприятии ЗАО «Тандер».

2.3 Анализ и оценка системы мотивации, как составляющей эффективности труда ЗАО «Тандер»

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных работником трудовых норм и ценностей, именно они придают смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяют образ жизни. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых усилий, либо это благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый феномен выученной беспомощности, исключающий трудовую активность.

Службой управления персоналом предприятия ЗАО «Тандер» было проведено исследование мотивации труда в зависимости от принадлежности к определенной группе работников. Данные представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9. – Мотивация труда в зависимости от принадлежности к определенной группе рабочих в ЗАО «Тандер»

Фактор мотивации	Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока
Повышение размера заработной платы	Рабочие, стаж работы на предприятии 3–4 года
Улучшение социально-бытовых условий	Рабочие, ИТР, мужчины 25–29 и 40–49 лет, стаж работы на предприятии свыше 15 лет
Отсутствие угрозы сокращения	ИТР, женщины 45 лет и более, стаж работы на предприятии менее 5 лет
Усиление связи заработной платы от результатов работы	Рабочие, ИТР, мужчины 25–39 лет, стаж работы на предприятии 10–15 лет
Получение более интересной творческой работы	ИТР, молодежь до 30 лет, стаж работы до 2-х лет
Улучшение условий труда	Рабочие, мужчины, женщины не зависимо от стажа
Возможность обучения, повышения квалификации	Рабочие, ИТР, мужчины 25–29 лет, стаж работы 1–2 года и 10–15 лет
Улучшение организации труда	Рабочие, мужчины 25–29 лет, стаж работы 3–4 года

Как видно из результатов опроса, мотивация, отражающая ценности

рыночной экономики – усиление связи заработка от результатов работы, характерна для мужчин 25–39-летнего возраста. Молодежь придает большое значение творческой части работы. Для женщин в возрасте более 45 лет отмечается сужение мотивационной сферы, для них ценным мотивом трудовой деятельности становится угроза увольнения, следовательно, основная мотивационная способность этой группы – безопасность и защищенность. Более 40% опрошенных рабочих ответили, что трудиться лучше с большей отдачей им также помогли бы уверенность в стабильности своего рабочего места и улучшение условий труда.

В ЗАО «Тандер» было проведено исследование мотивации персонала. Структура мотивации труда персонала представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10- Структура мотивации труда персонала ЗАО «Тандер»

№ п/п	Мотивирующие факторы	Процент
1	материальные	30%
2	Безопасность	28%
3	Самоуважение	13%
4	Социальные	15%
5	Карьера	7%
6	Самовыражение	7%

Исследования, проведенные в 2008–2010 гг., показывают, что общей закономерностью, которая прослеживается у всех групп респондентов, является наличие ярко выраженных материальных потребностей, но не менее важное место занимают гарантии безопасности. Наименьший процент сотрудников отличает потребность сделать карьеру, несмотря на то, что многие имеют высшее образование, а часть учится в институтах.

Рассмотрим подробнее существующую систему мотивации персонала на предприятии ЗАО «Тандер».

Мотивация персонала — один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия, в том числе и ЗАО

«Тандер».

Можно выделить несколько видов мотиваций персонала .

- Материальная мотивация персонала.
- Нематериальная мотивация персонала.

К нематериальной мотивации персонала относятся:

- Социальная мотивация персонала.
- Психологическая мотивация персонала.

На предприятии ЗАО «Тандер» применяют следующие способы социальной мотивации:

Профессиональное развитие. На ЗАО «Тандер» существует система переподготовки кадров для руководящих работников. Для повышения специалистов, руководящих работников, их направляют на повышение квалификации в другие города(командируют) или в центры подготовки персонала г. Москвы.

Стиль руководства. Важнейшую роль в мотивации работника играет его непосредственный руководитель, который ежедневно словом и делом может либо воодушевлять своего подчиненного на «подвиги», либо снижать его мотивацию. В практике управления нашей компании мы стараемся вовлекать работников в решение производственных задач, спрашиваем у них совета, если это необходимо, консультируемся с ними. Это дает положительный эффект, так как они ощущают свою значимость, участвуя в процессе принятия решений.

Постановка ясных целей. Неконкретные требования, как, например, «делайте лучше», «продавайте больше», «проявляйте усердие», не мотивируют. Работник должен понимать, какой объем работы, в какие сроки и в какой форме ему нужно выполнить. На предприятии ЗАО «Тандер» каждая смена получает задание от директора или непосредственного руководителя, что именно необходимо сделать за сегодняшний день. Это касается всех работников: специалистов по рекламе, менеджеров по продажам, мерчендайзеров и др.

Одобрение руководителя. Большинство людей нуждается во внимании и личном признании со стороны других работников и руководства. Основной способ признания заслуг работника — слова благодарности, особенно в присутствии коллег. А для подкрепления слов благодарности на предприятии используется следующий арсенал: благоприятные условия работы; обращение к работнику за консультацией; подарки на праздники (Новый год, 8 марта, 23 февраля), на День рождения.

Все мероприятия, которые осуществляются на предприятии ЗАО «Тандер» направлены для создания у наших работников позитивной мотивации, желания трудиться.

В своих сотрудниках компания в лице её генерального директора ценит в первую очередь творческий потенциал, неординарность мышления и инициативность, а также именно умение работать в команде.

Основу системы мотивации на предприятии составляет выплата премий. Это предусматривает единовременную выдачу работнику определенной денежной суммы в связи с достижением им более высоких успехов в труде по сравнению с другими работниками.

Что касается отделов сбыта, снабжения, то здесь сотрудникам выплачивается процент от объёма совершённой сделки.

Сотрудники остальных отделов получают материальное вознаграждение в зависимости от выполнения ими планов.

В компании развита, помимо материальных поощрений, система поощрений моральных – объявление благодарности за успешное выполнение сотрудником поставленных перед ним задач.

На предприятии используются повременная система оплаты труда и оплата труда по конечному результату (окладно-премиальная). Повременная система оплаты труда распространяется на работников аппарата управления, младшего обслуживающего персонала, сторожей, уборщиц. Оплата труда по конечному результату распространяется на торговых работников (кассиры, продавцы и др.)

При окладно-премиальной системе, к окладу начисляется определенный процент премии, который может составлять от 10% до 50%, в зависимости от вредности условий работы, от совмещения профессий и др. факторов. При повременно-премиальной заработной плата начисляется по часовым тарифным ставкам за фактически отработанное время.

Начисление платы труда на предприятии производится согласно Положению об оплате труда работников ЗАО «Тандер».

Обязательными доплатами на предприятии являются: доплаты за ночное время, при совмещении профессий, за работу в праздничные дни, при совместительстве, табл.2.11.

Таблица 2.11- Обязательные доплаты к основной части заработной платы на предприятии

№ п/п	Виды доплат	Размер доплат, %
1	За работу в ночное время с 22 час.00 час до 6.00 час.	40,0%
2	При совмещении профессий	От 30,0-100,0%
3	За работу в праздничные дни	В размере одинарной часовой ставки
4	При совместительстве	Оплата производится по высоким часовым тарифным ставкам

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в трудовой деятельности, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

- награждение ценными подарками;
- выплата денежной премии;
- объявление благодарности;
- применение повышающего поправочного коэффициента к заработной плате.

Таким образом, на предприятии применяется материальная мотивация работников- премии, надбавки к заработной плате и т.д.

Но существуют и удержания из заработной платы за недобросовестное отношение к труду. Так, за замечания или выговор происходит снижение

размера премирования по следующим ставкам:

За замечание- 10%

За выговор-30%.

Таким образом, на предприятии применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом, табл.2.12.

Таблица 2.12.- Методы управления персоналом, используемые руководством ЗАО «Тандер»

Методы	Меры воздействия	
Административные	Распорядительные	распоряжение руководства; координация работ; контроль исполнения.
	Материальная ответственность	депремирование; штраф.
	Дисциплинарная ответственность	выговор; увольнение.
Экономические	Оплата труда	премия; вознаграждение
Социально психологические	Психологические	убеждение; просьба; похвала; запрещение.
	Социальные	наблюдение; собеседование.

По табл.2.12 видно, что административными методами являются: материальная ответственность, дисциплинарная и распорядительные меры воздействия. Экономические – это надбавки к заработной плате. К психологическим методам воздействия относятся- похвала, запрещение, просьба, убеждение.

Работникам ЗАО «Тандер» выплачиваются следующие стимулирующие выплаты:

- за совмещение профессий - в размере до 50% от заработной платы;
- за работу в ночное время - в размере до 40% от тарифной ставки;
- за работу в выходные и праздничные дни - в размере 100% от тарифной

ставки;

- за расширение зоны обслуживания - в размере до 50 % от заработной платы;

- за разъездной характер работы – в размере до 50% от заработной платы;

- за классность, высокое мастерство – в размере до 50% от заработной платы.

Продолжительность трудовой недели, режим труда и отдыха установлены правилами внутреннего трудового распорядка. Продолжительность рабочего времени при пятидневной рабочей неделе не превышает 40 часов. Накануне праздничных нерабочих дней продолжительность работы сокращается на один час.

Таким образом, анализ системы мотивации персонала ЗАО «Тандер» показал, что наиболее важными факторами для работников в повышении заинтересованности к труду являются –материальные мотивы, менее важным факторам мотивации является- карьера. Т.е. у работников нет особой заинтересованности в продвижении по службе и повышении уровня знаний.

На ЗАО «Тандер» применяются как материальные, так и нематериальные способы мотивации. А именно:

- существует система премирования по результатам работы;

- надбавки к заработной плате за совмещение профессий; за работу в ночное время; за работу в выходные и праздничные дни ; за расширение зоны обслуживания; за разъездной характер работы; за классность, высокое мастерство.

- повышение квалификации руководящих работников;

- применяются психологические методы воздействия, т.е. похвала, запрещение, просьба, убеждение.

- за образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в трудовой деятельности, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

награждение ценными подарками; объявление благодарности.

-на предприятии применяется демократичный стиль руководства, нет жесткого отношения к рабочим, все отношения между руководителем и подчиненными доброжелательны

-существует профессиональное развитие для руководящих работников.

Основными недостатками мотивации персонала на предприятии ЗАО «Тандер» являются:

- нет заинтересованности персонала в повышении по карьерной лестнице, необходимо заинтересовать работников;

-нет надбавок за выслугу лет , необходимо ввести такие надбавки, это позволит увеличить долю работников с большим стажем работы;

-не осуществляется подготовка рабочих в центрах подготовки персонала;

- не существует системы обучения персонала вторым и смежным профессиям.

Таким образом, на предприятии существует множество недостатков в системе мотивированности труда, для их устранения необходимо разработать рекомендации, которые позволят повысить уровень мотивации работающих, а это положительно повлияет на результаты работы всей организации.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ТАНДЕР»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ЗАО «Тандер»

Ключевым фактором успеха считается совершенствование системы управления персоналом. Она обеспечивается на ЗАО «Тандер» за счет проводимой кадровой политики, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирование коллектива, который способен адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка и обеспечивать эффективное функционирование организации.

Рассмотрев недостатки системы управления персоналом, которые, так или иначе, влияют на конечный результат финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Тандер» сформулируем основные направления для их устранения:

1. Совершенствование кадровой политики, а именно: необходимо совершенствование процедуры найма и отбора персонала, внедрить долгосрочное планирование кадрового резерва, направленное на увеличение доли работников более высокой квалификации и имеющих большой опыт работы.

2. Повышение квалификации работников, а именно: осуществлять подготовку и переподготовку кадров, обучение смежным профессиям рабочего персонала.

3. Повышение мотивации работников, а именно: развивать корпоративную культуру; ввести дополнительные премии за результаты работы.

4. Мероприятия, направленные на снижение текучести кадров, а именно: внедрение системы премирования за отработанный стаж работы на предприятии; уделить особое внимание адаптации и внедрить систему

наставничества для вновь принятых работников; продвижение по карьерной лестнице работников, которые заинтересованы в карьерном росте (в настоящий момент предприятие на вакантную должность принимает персонал со стороны, не принимая во внимание желающих работников продвинуться по службе).

Так, рассмотрим выше перечисленные мероприятия более подробно.

По мере подъема российской экономики все больше предприятий начинает сталкиваться с необходимостью развития эффективной системы отбора новых работников, отвечающей современным требованиям. Однако при организации системы отбора кадров многие предприятия сталкиваются с рядом проблем.

Среди этих проблем в первую очередь можно назвать следующие:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;
- не разработаны процедуры отбора новых работников;
- используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;
- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области отбора кадров;
- не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;
- недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором кадров.

При этом можно выделить главную проблему, в которой так или иначе отражаются все вышеперечисленные: во многих организациях проблему отбора новых работников пытаются решать бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области.

Поэтому необходимо, на основе всего вышеизложенного, сделать

правильные выводы относительно развития и усовершенствования технологий отбора персонала.

В частности можно отметить шесть основных заключений:

1. Процедуры отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

2. Отбор работников требует комплексного подхода, когда планирование и организация процесса отбора основываются на достоверной информации о рынке труда, на определении количественной и качественной потребности в кадрах, на тщательном анализе работы для наилучшего выявления критериев, которые используются при отборе кадров.

3. Необходима четкая регламентация процесса отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы по отбору кадров.

4. Основные этапы процесса отбора и используемые методы зависят от того, из каких источников — внешних или внутренних — организация предполагает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей. Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса отбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не сиюминутно, в зависимости от прихоти начальника.

5. Выбор методов (тестирование, собеседование и т.д.), на основании которых организация будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, диктуемыми требованиями должности и организации. Критерии должны быть проверены на надежность, полноту, необходимость и достаточность.

6. Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и

потребностям организации. Поэтому организация должна использовать все возможные методы отбора и привлекать специалистов.

Если организация сможет учесть в своей работе все эти выводы, мне кажется такая организация будет обеспечена наиболее квалифицированными кадрами.

Эффективная система оценки кандидатов должна обладать следующими характеристиками:

она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов

она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения.

Таким образом, для совершенствование системы оценки персонала при приеме на работу на предприятии ЗАО «Тандер» целесообразно будет использовать следующую систему , табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Система оценки персонала для ЗАО «Тандер»

Критерий	Баллы
1	2
Этап 1 анализ анкетных данных	
Опыт работы	Отсутствие опыта работы 0 баллов
	Опыт работы до года 1 балл
	Опыт работы более года 2 балла
Образование	Среднее профессиональное образование 1 балл
	Высшее образование 2 балла
	Высшее медицинское, педагогическое или психологическое образование 3 балла
Этап 2 Проверка отзывов	
Проверка отзывов	Наличие положительных рекомендаций 1 балл
	Отсутствие положительных рекомендаций 0 баллов

Этап 3 профессиональное тестирование	
Профессиональное тестирование	28 и ниже правильных ответов – отсеивание кандидата
	29-30 правильных ответов 1 балл
	Все ответы правильные 2 балла
Этап 4 психологическое тестирование	
Методика рисунок несуществующего животного (экстравертированность)	Расположение рисунка на средней линии листа или чуть выше и правее 1 балл
	Отсутствуют необходимые результаты 0 баллов
Методика рисунок несуществующего животного (низкий уровень личностной и ситуативной тревожности)	Наличие линий среднего нажима и отсутствие штриховки 1 балл
	Отсутствуют необходимые результаты 0 баллов
Методика рисунок несуществующего животного (средний или низкий уровень агрессии)	Наличие на рисунке клыков, рогов, иголок и т. д. 0 баллов
	Отсутствие на рисунке клыков, рогов, иголок и т. д. 1 балл
Методика определения уровня стрессоустойчивости	Низкий уровень 0 баллов
	Средний уровень 1 балл
	Высокий уровень 2 балла
Опросник Леонгарда - Шмишека	Ярко выражен тип акцентуации личности 0 баллов
	Нет ярко выраженного типа акцентуации личности, но есть склонность к: гипертемическому, педантичному, эмотивному, демонстративному или аффективно – экзальтированному типу 1 балл
	Отсутствие ярко выраженных типов акцентуации личности 2 балла

Пояснение к системе оценки персонала: до каждого последующего этапа отбора в первую очередь допускается кандидат, который набрал большее количество баллов. Остальные кандидаты отсеиваются, либо подвергаются дальнейшему обсуждению.

Еще одним из негативных факторов в системе управления персоналом на предприятии ЗАО «Тандер» является отсутствие системы подготовки рабочих, повышение квалификации и обучение смежным профессиям.

Для этого необходимо составить списки кандидатов, которым необходимо повысить квалификацию, или желающие освоить вторую профессию. Необходимо разработать программу подготовки или переподготовки рабочих, сколько продавцов хотели бы повысить свой разряд, сколько рабочих хотели бы освоить дополнительную специальность и т.д. На основании этого, выделить дополнительные средства для обучения персонала в центрах повышения квалификации.

При изучении мотивации работников было выявлено, что главным стимулом является –материальное вознаграждение, а вот заинтересованности в карьерном росте практически нет. Поэтому для повышения заинтересованности в карьерном росте необходимо ввести систему премирования и удержания из заработной платы.

Так, например, если работник имеет невысокий разряд, например продавец низкой квалификации и в течении 2-3 лет не повышает квалификацию, то применять систему снижения премии по результатам работы например в пределах 5%.

Т.е. если работнику положена премия в размере 20%, по результатам работы, то в случае, описанном выше, необходимо надбавку к заработной плате снизить на 5%, и она составит вместо 20%, 15% (20-5%).

В случае если работник регулярно с периодичностью раз в 2-3 года повышает квалификацию, то необходимо предусмотреть надбавку в виде 5-7%.

Для сокращения текучести кадров, необходимо внедрить систему доплат за стаж работы, табл.3.2.

Так, по данным табл. 3.2 видно, что процент доплат зависит от стажа работы, до года он составляет 1%, от года до трех 3%, при стаже до пяти лет надбавка составит 5%, при большем стаже- 10%. Это позволит заинтересовать

работников в продолжительной трудовой деятельности именно на конкретном предприятии ЗАО «Тандер».

Таблица 3.2 - Система доплат за стаж работы

Стаж	% надбавки
до года	1% от оклада
от года до трех лет	3% от оклада
от трех до пяти лет	5% от оклада
больше пяти лет	10% от оклада

Обеспечение потребности в персонале должно осуществляться через своевременное восполнение потребности предприятия в персонале необходимого качества. С этой целью необходимо проводить регулярный анализ состояния рынка труда; планирование потребности в персонале на основе заявок в соответствии с планами развития торговой сети; оценку возможностей внутренних и внешних источников кадров.

Управление текучестью персонала должно происходить через определение ее мотивационной структуры (работники заполняют анкеты, в которых указывают причины увольнения, с ними проводятся итоговые собеседования; полученные данные систематизируются и анализируются; на их основе планируются мероприятия по управлению текучестью персонала).

Для сокращения текучести персонала в первый год работы работника нужно уделить особое внимание адаптации и внедрить систему наставничества, которая включает в себя:

- закрепление за каждым принятым работником, опытного сотрудника;
- ведение дневника стажера;
- обратная связь, после каждой смены стажировки не посредственно руководителем;
- проведение в коллективе специальных тренингов по сплочению сотрудников.

Адаптацию нельзя рассматривать только как овладение

специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

При проведении исследования было отмечено такой негативный фактор, как плохая возможность продвижения по службе и недостаточная оценка трудового вклада сотрудников. Число рабочих перешедших на должности руководителей невелико. Администрация чаще прибегает к найму новых работников со стороны. Поэтому те работники, мотивирующим фактором работы которых является профессиональный рост, не могут удовлетворить эту потребность и увольняются.

Продвижение по службе, профессиональный рост выступают значительными факторами мотивации. Когда человек полагает, что достигнутая им должность представляет конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снижается, а, следовательно, ухудшаются и результаты работы.

Желательно, чтобы на выше стоящую должность выдвигались работники предприятия. Кроме того, это будет существенным мотивирующим фактором, способствующим профессиональному росту рабочего.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего

звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена, непосредственного руководителя среднего звена, специалистов с участием специалистов управления персоналом.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность необходимо учитывать систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Общественно-гражданская зрелость - способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активное участие в общественной деятельности.

2. Отношение к труду - чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими.

3. Уровень знаний - наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; общая эрудиция.

4. Организаторские способности - умение организовать систему управления и свой труд; умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций; владение передовыми методами руководства; умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли, создавать сплоченный коллектив; способность к самооценке своих способностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

5. Способность к руководству системой управления - умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль их исполнения; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

6. Способность поддерживать передовое - умение видеть новое;

распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

7. Морально - этические черты характера. К этой группе относятся: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, обаятельность, скромность, простота.

С целью развитие персонала должны быть предусмотрены мероприятия по созданию условий для карьерного продвижения и профессионального развития. Например, составить индивидуальные планы карьерного роста для сотрудников, внедрить практику материального стимулирования работников с высоким потенциалом за достижение поставленных целей.

Руководству необходимо уделять внимание развитию корпоративной культуры ЗАО «Тандер». Основными действиями в этой области являются: проведение регулярных исследований удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой и организация тренингов («Культура делового общения», «Формирование навыков работы в команде» и т. д.).

Одним из факторов совершенствования системы управления персоналом является материальная мотивация. Поэтому в целях улучшения материальной заинтересованности работников, целесообразно ввести дополнительные надбавки к заработной плате по следующим уровням, табл.3.3.

Таблица 3.3. – Дополнительная система стимулирования оплаты труда работников ЗАО «Тандер»

уровень проявления критерия	описание	процент надбавки
1 уровень	выполняет задачи очень медленно, не укладывается в обозначенные сроки, выполняет простые задачи и только по требованию, работает в течении дня с одной задачей и в одном секторе,	3% от оклада
2 уровень	стремится выполнить задачи в обозначенный срок; выполняет все намеченные на день задачи; выполняет разные задачи в разных секторах по требованию руководителя	5% от оклада

3 уровень	выполняет задачи в срок, успевает сделать доп.работу обозначенную руководителем (не менее 3 доп. задачи); выполняет задачи повышенной сложности; выполняет различные задачи, намеченные руководителем, в любом секторе (универсальность)	7% от оклада
4 уровень	выполняет задачи в срок, успевает сделать доп.работу (не менее 3 доп. задачи и помогает "слабым"); выполняет задачи высокой сложности; выполняет намеченные задачи и сам стремится сделать доп.работу; выполняет не только свою работу, но и работу других.	10% от оклада
5 уровень	выполняет несколько задач параллельно; выполняет задачи высокой сложности, возможно делегированных руководителем, или сам определяет, что еще необходимо сделать, не нарушая своих функциональных обязанностей; отлично выполняет любую работу в разных секторах.	15% от оклада

Таким образом, новая система стимулирования оплаты труда позволит увеличить заинтересованность работников в повышении производительности и трудовой дисциплины.

Одним из недостатков в системе управления на предприятии ЗАО «Тандер» является то, что применяется жесткий возрастной ценз при поступлении на работу, так как работники в возрасте 41- 50 лет составляют небольшой удельный вес в общей структуре численности. Поэтому в последующем, для увеличения доли более опытных работников, необходимо сделать возрастные границы более гибкими.

Очень важно, чтобы прослеживалась связь между совершенствованием системы управления персоналом предприятия и улучшением показателей его хозяйственно-финансовой деятельности. Эффективное использование сформированного на торговом предприятии персонала в значительной степени обеспечивается разработкой системы мероприятий, направленных на повышение производительности труда. Под производительностью труда понимается отношение основных результатов деятельности торгового предприятия и отдельных его работников к затратам труда персонала на ее осуществление в определенном периоде. Основной целью управления производительностью труда на торговом предприятии является поиск и реализация возможных резервов ее роста при обеспечении высокого уровня торгового обслуживания покупателей.

На основе выше изложенного, для совершенствования существующей системы управления персоналом на предприятии ЗАО «Тандер» необходимо:

- своевременно восполнять потребности в персонале необходимого качества;
- внедрить систему стимулирующих доплат;
- составлять индивидуальные планы карьерного роста;
- внедрить систему наставничества;
- при приеме на работу сделать возрастные границы более гибкими, для привлечения более опытных сотрудников;
- совершенствовать корпоративную культуру;
- ввести дополнительные премии в зависимости от стажа работника;
- повышать заинтересованность работников в карьерном росте;
- способствовать продвижению по службе заинтересованных работников, работающих на предприятии, а не принимать на вакантные должности работников со стороны;
- направлять на подготовку, переобучение и повышение квалификации рабочих;
- совершенствовать систему отбора и найма работников.

Таким образом, рассмотренные мероприятия позволят совершенствовать систему управления персоналом на ЗАО «Тандер». Насколько эффективными будут рассмотренные мероприятия, необходимо рассмотреть экономическую эффективность.

3.2 Экономическая оценка предлагаемых мероприятий на ЗАО «Тандер»

На основании рекомендаций по совершенствованию управления персоналом на ЗАО «Тандер» произведем анализ экономической эффективности данных мероприятий. Необходимо учитывать, что экономический эффект не всегда можно оценить в стоимостном эквиваленте.

Также повышением эффективности является ликвидация тяжелого физического труда и облегчение условий труда, повышение уровня техники безопасности, устранение производственного травматизма и профессиональных заболеваний, улучшение условий труда, и др. Важным аспектом эффективности предлагаемых мероприятий также является и социальный эффект - создание рабочих мест, выделение денег на благотворительность, защита прав потребителя и др.

Оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса.

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, нужны, естественно, критерии, позволяющие произвести такую оценку (рис.3.1.) Эти и другие критерии должны лечь в основу исследования эффективности управления персоналом. Оценка эффективности как система процедур, является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить в достаточно конкретном смысле качество системы управления персоналом в целом и свои профессиональные способности в частности и те недостатки в подготовке, которые соответственно можно определить как потребность в целях повышения результативности работы.



Рис.3.1 - Критерии эффективности управления персоналом.

Оценку эффективности предлагаемых мероприятий можно разделить на две составляющие: экономическая эффективность и социальная.

-Экономическая эффективность.

Так как на ЗАО «Тандер» коммерческая организация, оказывающая населению услуги по обеспечению продуктами питания, она имеет цели получения прибыли, поэтому экономическая эффективность здесь обусловлена в первую очередь получением дополнительных средств за счёт тщательного использования трудовых ресурсов.

-Социальная эффективность.

В результате проведения мероприятий: совершенствования процесса отбора персонала, повышения квалификации работников, повышения материальной заинтересованности персонала, повышения корпоративной культуры, будут достигнуты следующие результаты:

-сохранится морально – психологический климат в коллективе, что позволит избежать лишних конфликтов, а так же сохранить работоспособность персонала с точки зрения их психологической составляющей;

-улучшится выполнение функций работников предприятия;

-будет повышен уровень обслуживания клиентов, за счет того, что повысится уровень квалификации мерчендайзеров, продавцов и др. работников.

Рассчитаем экономическую эффективность управления персоналом после внедрения мероприятий по следующим показателям:

-экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров;

-экономический эффект (ущерб), обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции по причине высокой (низкой) квалификации персонала;

-оценка экономического эффекта, связанного с оптимизацией численности персонала предприятия.

1. Оценка экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров:

$$S_{\text{тк}} = Dk_{\text{тк}} \times H \times S_{\text{по}}$$

Где $S_{\text{тк}}$ – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$Dk_{\text{тк}}$ – коэффициент снижения (увеличения) текучести кадров (например, текучесть персонала составляла 20%, после принятия определенных мер снизилась до 15%, т. е. снижение составило 5%, соответственно $Dk_{\text{тк}} = 0,05$);

H – численность персонала предприятия, чел.; $S_{\text{по}}$ – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека) составляют в среднем 2100 руб. (по состоянию на 2010 г.). Сюда входит оплата кадровым работникам за подбор персонала и оплата за обучение работе на новом месте для руководящего работника.

Так, в перспективе на предприятии ЗАО «Тандер» планируется сокращение текучести кадров, в 2010 г. коэффициент текучести кадров составлял 20,34%, табл. Если предположить, что за счет рассмотренных выше мероприятий, произойдет снижение текучести кадров в среднем на 5%, тогда $Dk_{\text{тк}}$ составит 0,05.

Таблица 3.4.- Прогнозные показатели текучести кадров на ЗАО «Тандер»

показатели	2010 год	прогноз	отклонение
число выбывших, чел.	763	575	-188
среднесписочная численность, чел.	3750	3750	-
коэффициент текучести кадров	0,2034	0,1534	-0,0504
коэффициент текучести кадров, %	20,34	15,34	-5%

Коэффициент текучести кадров– это отношение числа выбывших за отчетный период к среднесписочной численности:

$$K_{об. по уэ} = \frac{r_{уэ}}{r},$$

где гув — все выбывшие работники за определенный период.

Рассчитаем экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$S_{тк}=0,05 \times 3750 \times 2100 = 393750 \text{руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от снижения текучести кадров составит 393,7 тыс.руб.

2. Оценка экономического эффекта от эффективности кадровой политики:

За счет повышения квалификации работников, увеличения доли работающих, имеющих большой опыт работы, производительность, а равно как и прирост прибыльности ежегодно составляет от 12-25%, таким образом, средний прирост прибыли от данных мероприятий составляет 18,5% прироста прибыльности организации.

Так как , по состоянию на 2010 г. прибыль организации составила 3,98 млн. руб., т.е. за счет совершенствования кадровой политики произойдет рост прибыли на :

$3,98 \times 0,185 = 0,73$ млн. руб. (прирост прибыли за счет совершенствования кадровой политики)

или $3,98 / 100 \times 18,5 = 0,73$ млн. руб. (или 737300 руб.)

Таким образом, за счет выше перечисленных мероприятий, экономический эффект составит:

$$393750 \text{руб.} + 737300 \text{руб.} = 1131050 \text{руб.}$$

В данном случае экономический эффект составил 1131050 руб., здесь учтены мероприятия, направленные на снижение текучести кадров и совершенствования кадровой политики.

Оценка эффективности управления персоналом производится, как правило, субъективно. Основной упор делается на оценку производительности, оставляя в стороне «человеческий фактор».

Так, предприятие ЗАО «Тендер» ежегодно увеличивает товарооборот на 20-30% за счет различных маркетинговых мероприятий, в том числе замечен рост товарооборота на 9,8-10,2% за счет повышения производительности труда, улучшения качества услуг, т.е. за счет человеческого фактора. Таким образом, если предположить, что разработанная система мероприятий, направленных на совершенствования системы управления кадрами, позволит увеличить товарооборот в среднем на ту же величину, то прирост товарооборота составит 10,2%, или в стоимостном выражении он вырастет на 15,524 млн. руб. Это приведет к улучшению остальных показателей хозяйственной деятельности ЗАО «Тендер». Валовая прибыль предприятия возрастет на 5,832 млн. руб. или на 22,12%, чистая прибыль также увеличится, рост составит 4,621 млн. руб. или 131,95%, табл.3.5.

Таблица 3.5 - Прогнозные показатели хозяйственной деятельности ЗАО «Тендер» после внедрения мероприятий

Наименование показателя	2010 год	Прогноз	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Товарооборот, млн. руб.	152,757	168,281	15,524	110,2
Себестоимость реализованных товаров, работ, услуг, млн. руб.	103,086	110,562	7,478	107,25
Валовая прибыль, млн. руб.	26,368	32,72	5,832	122,12
Расходы на продажу (издержки обращения), млн. руб.	22,388	25,35	2,962	113,23
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	3,98	7,37	3,39	185,18
Прибыль (убыток) до налогообложения, млн. руб.	4,887	10,154	5,267	207,78
Чистая прибыль, млн. руб.	3,502	8,123	4,621	231,95
Среднегодовая стоимость имущества, млн. руб.	43,699	43,699	-	
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	16,049	16,049	-	
Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн. руб.	21,503	23,107	1,604	107,46
Среднесписочная численность персонала, всего, чел.	3750	3750	-	
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	8688,815	8950,45	261,635	103,01

Производительность труда, руб.	4073,5	4487,5	414	1 10,2
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб.	19,3	19,89	0,59	103,06
Фондоотдача, руб./руб.	9,51	10,49	0,98	1 10,3
Фондоемкость, руб./руб.	0,1	0,095	-0,005	95,0
Фондовооруженность труда, тыс. руб.	427,9	427,9	-	
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (оборотов)	7,1	7,28	0,18	102,54
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (в днях)	51,19	50,14	-1,05	97,95
Коэффициент загрузки средств в обороте	0,14	0,137	-0,003	97,86

Среднегодовая стоимость основных средств не изменится, а вот среднегодовая стоимость оборотных средств возрастет на 1,604 млн. руб. или на 7,46%.

Среднесписочная численность персонала останется на уровне отчетного года, но должна измениться качественно. Фонд оплаты труда предполагается увеличить. Так как будет наблюдаться рост производительности труда на 10,2%. Итак, ФОТ увеличился на 261,635 тыс. руб. или на 3,01%. Среднемесячная заработная плата одного работника будет составлять 19,89 тыс. руб.

Фондоотдача составит 10,49 руб., что больше чем в отчетном году на 0,98 руб. или на 10,3%. Соответственно фондоемкость снижается. потребность в целях повышения результативности работы. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств увеличился до 7,28 оборотов, тогда длительность одного оборота уменьшилась на 1,05 дня. Можно сделать вывод, что показатели хозяйственной деятельности ЗАО «Тандер» улучшаться.

Итак, для эффективной оценки состояния дел по управлению персоналом руководителю необходимо анализировать показатели по всем аспектам деятельности и проводить анализ по многим факторам. Независимо от того, каким образом будет сформирован перечень показателей, руководителю важно помнить: любая система показателей только тогда

приносит эффект, когда она регулярно анализируется, и на ее основании принимаются управленческие решения. Только тогда оценка эффективности управления персоналом поможет компании своевременно отреагировать на изменения во внутренней и внешней среде.

Таким образом, за счет рассмотренных выше мероприятий на предприятии ЗАО «Тандер» будут достигнуты как психологические, так и непсихологические критерии эффективности руководства, а именно: удовлетворенность коллективом, повысится морально-психологический климат в коллективе; мотивация персонала; качества труда, производительность и прибыльность организации, рис.3.2.



Рис.3.2. Результаты после внедрения мероприятий, направленных на

совершенствование системы управления персоналом на предприятии ЗАО «Тандер».

Планы предприятия направленные на совершенствование системы управления кадрами, не должны быть застывшими, они должны ежегодно пересматриваться. Необходимы новые подходы к обеспечению адекватности системы оплаты труда требованиям рыночной экономики, ликвидация уравнительного принципа и устранение неоправданных различий в уровне оплаты труда, необходимых льгот и привилегий; выявление мотивов трудовой деятельности и обоснование размера заработной платы; разработка механизма связи уровня заработной платы работника с конечными результатами его деятельности, установление социальных гарантий и мер социальной защиты.

Это предполагает регулярный пересмотр условий стимулирования в соответствии с изменениями организационно - технических и социально - экономических условий труда (внедрение нового оборудования, повышение уровня механизации, сокращение ручного труда, внедрение новых форм организации труда, изменение социально - демографического и профессионально - квалификационного состава трудового коллектива).

Опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы должны обеспечивать реализацию её стимулирующей роли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение и совершенствование системы управления персоналом организации. Персонал- это ресурс и потенциал любой организации, поэтому он является средством достижения цели, в связи с этим тема дипломной работы актуальна.

Цель работы - повышение эффективности работы предприятия за счет совершенствования системы управления персоналом на примере ЗАО «Тандер».

Объектом исследования является предприятие ЗАО «Тандер». Закрытое акционерное общество «Тандер» создано 12 ноября 2003 года. Общество является юридическим лицом, действует на основании Конституции РФ, Гражданского Кодекса РФ, ФЗ от 26 декабря 1995 года №208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Устава. Головная компания ЗАО «Тандер» располагается по адресу г. Краснодар, ул. Леваневского, 185. Брянский филиал находится по адресу г. Брянск проспект Станке- Димитрова, 54 а.

Фирменное наименование Общества зарегистрировано как товарный знак «Магнит» в государственном реестре товарных знаков и знаков обслуживания РФ 17 октября 2003 года (свидетельство № 257219).

Главная задача деятельности ЗАО «Тандер» - координация и управление крупнейшей торговой розничной сетью России в формате «дискаунтер» - «Магнит», которая на сегодняшний день насчитывает более 1500 продуктовых магазинов во всех регионах страны. Целью создания Общества является извлечение прибыли. Миссией ЗАО «Тандер» является работа для повышения благосостояния покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Проведенный анализ экономических показателей ЗАО «Тандер» с 2008-2010 г.г. показал, что на предприятии наблюдается ежегодный рост товарооборота, прибыли и рентабельности. Так, прирост чистой прибыли в 2010 г. составил 22,45% по отношению к началу анализируемого периода.

Произошло увеличение стоимости имущества, оборотных средств.

В связи с улучшением доходности организации наблюдается рост среднемесячной заработной платы на 19,58%, улучшились показатели фондоотдачи, фондоемкости, фондовооруженности. В целом деятельность предприятия можно назвать успешной.

Основными факторами, влияющими на деятельность предприятия, являются: дисциплина и ответственность работников, специализация предприятия, обновление основных фондов, условия труда работников, организация рабочих мест, текучесть кадров, заинтересованность работников в достижении высоких результатов деятельности, применение прогрессивных форм торговли и т.д.

Анализ и оценка эффективности существующей системы управления персоналом выполненная в работе через систему показателей, представляется результативной, поскольку все приведенные показатели эффективности конкретны, измеримы, реально достижимы, ограничены во времени.

На основании проведенного анализа показателей системы управления персоналом были выявлены основные недостатки системы управления персоналом ЗАО «Тандер», это:

- несовершенство кадровой политики;
- высокая текучесть кадров;
- низкая квалификация персонала;
- слабая мотивация персонала.

В дипломной работе были представлены следующие предложения по устранению недостатков в системе управления и рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом ЗАО «Тандер»:

-совершенствование кадровой политики, а именно: прогнозировать потребность в персонале на длительный срок; при приеме на работу сделать возрастные границы более гибкими; проводить ориентацию кадровой политики по привлечению работников высокой квалификации; совершенствовать систему найма и отбора персонала;

- повышать квалификацию кадров, а именно: направлять на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников рабочих специальностей;

-применять мероприятия, направленные на снижение текучести кадров, а именно: внедрить программу мотивации для снижения текучести кадров; внедрить систему наставничества.

-повышать мотивацию работающих, а именно: составлять индивидуальные планы карьерного роста; совершенствовать корпоративную культуру, внедрить систему стимулирующих доплат.

За счет рассмотренных выше мероприятий будут достигнуты как психологические, так и непсихологические критерии эффективности, а именно: удовлетворенность коллективом (повысится морально-психологический климат в коллективе); повысится мотивация персонала; качество труда, производительность и прибыльность организации.

Применение мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами на ЗАО «Тандер» даст экономический эффект в сумме 1131050 руб.

www.diplomstudent.net



**Дипломные
работы
на заказ**

**от автора
без предоплаты**

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. – М.: ПРОСПЕКТ, 1997. - 48с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. М.2011г.
3. Трудовой кодекс РФ.- М.: ПРОСПЕКТ, 2003. – 233 с.
4. Свод Кодексов и Законов Российской Федерации. – СПб.: ИГ «Весь», 2005.- 992с.
5. Устав Предприятия ЗАО «Тандер».
6. Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях,- Владимир. Собор, 2006. стр.72
7. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ. 1997.- стр. 126

8. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР. 1998. - стр. 65.
10. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 1996. - стр. 53
11. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 1997. – стр. 56.
12. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Северо – Запад, 1998. – стр. 23.
13. Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом. - М.:ГАУ. 1994. – стр. 124.
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2005. – стр.
15. Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 1995. – стр. 76.
16. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1999 – 536с.
17. Ашурков Е. Не просто передвижение коробок...// Управление компанией, №6, 2002.
18. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
19. Беляев В.Н., Черников Д.А. Справочник директора предприятия.- М.: ИНФРА-М, 2000. – 794 с.
20. Беляцкий Н.П., Ройш П., Суша Н.В. Техника работы менеджера. – Мн.: Книжный дом, 1998. – 255 с.
21. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2001. – 496 с.
22. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: ЮристЪ, 1998. – 271с
23. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 1998. – 211 с.
24. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 472 с.

25. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. М.: Норма, 1999.
26. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 321 с.
27. Егосин А.П. Управление персоналом. – Новгород: Издательство «Март», 2000. – 238 с.
28. Жариков Е.С. Психология управления. – М.: Проспект, 1998. – 298 с.
29. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. – М.: ЮристЪ, 2001. – 314 с.
30. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Гардарике, 1999. – 315 с.
31. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2003. 378 с.
32. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 1999. – 412 с.
33. Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 1999. – 199 с.
34. Кондраков Н.П. Эккаунтинг для менеджеров. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – 296 с.
35. Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 1999. – 303 с.
36. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2001. – 114 с.
37. Кричевский Р.А. Если вы руководитель. – М.: Проспект, 2001. – 301 с.
38. Яковлев Р. Реформирование оплаты труда, возрождение ее основных функций // Человек и труд. – 2004. – №7. – С.67–70
39. Справочник менеджера. /Под ред. Уткина Э.А. М., 1998.346с.
40. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. – 2002 - №1.-С.25
41. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. М.: Рус. делов. лит., 1998. 288 с.

42. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика // Человек и труд. – 2002 - №10.-С.45-46
43. Буров В. П., Морошкин В. А., Ушаков В. А. Стратегия управления фирмой: Моделирование. Практикум. Деловая игра / М.: ЦИПККАП, 2002.- 321с.
44. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: Т.Д. “Элит-2000”, 2002.-435с.
45. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М. : Гардарики, 2000.-541с
46. <http://www.ludidela.ru/>
47. <http://www.kadri.chel.com.ru/>
48. <http://www.hrc.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ