МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт экономики

Кафедра «Менеджмент»

22.03.01 «Менеджмент»

Менеджмент предприятий

**Выпускная квалификационная работа**

**(БАКАЛАВРСКАЯ работа)**

на тему Формирование кадровой политики на примере ОАО «Интеграл»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Студент | И.И. Иванов  (И.О. Фамилия) | (личная подпись) |
| Руководитель | к.э.н., проф. П.П. Петров  (ученая степень, звание, И.О. Фамилия) | |
| Консультанты | К.э.н., доцент С.С. Сидоров  (ученая степень, звание, И.О. Фамилия) | |
|  |  | |

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ……………………………………………………………………….3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ исследования кадровой политики организации………………………………………………………………… 7

1.1 Кадровая политика: понятие, виды, цели и принципы её проведения…………………………………………………………………... 7

1.2 Формирование и реализация кадровой политики……... 22

глава 2. Анализ кадровой политики ОАО «ИНТЕГРАЛ» ………32

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ОАО «ИНТЕГРАЛ»…………………………………… 32

2.2 Анализ кадровой политики ООО «Табак-инвест» и оценка ее эффективности……………………………………………. 38

глава 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ по совершенствованию кадровой политики ОАО «ИНТЕГРАЛ»…………………………………………….. 56

3.1 Обоснование необходимости аттестации кадров на предприятии………………………………………………………………... 56

3.2 Разработка адаптационной кадровой системы на ОАО «ИНТЕГРАЛ»…………………………………………………………………... 69

заключение………………………………………………………………… 78

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…………………………... 81

ВВЕДЕНИЕ

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на фирме человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом в бизнесе предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

Кадры всегда относились к важнейшим факторам, обеспечивающим эффективность работы предприятия. Реализация потенциальных возможностей любой организации зависит от знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению работающего персонала и руководящего состава. Поэтому кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной деятельности организации и направлена на эффективный отбор персонала, его адаптацию, обучение и переобучение в соответствие с потребностями фирмы. Конечной целью кадровой политики является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной команды, способной решать любые задачи.

В целом эффективность предприятия зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода. Все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать.

Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием. Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства.

В настоящее время зарубежная и отечественная литература представлена достаточно обширным перечнем работ, посвященных изучению вопросов кадровой политики на предприятии. При написании курсовой работы были использованы научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам кадровой политики организаций таких авторов как: Аверин А.Н., Агашкова А.А., Армстронг М., Бизюкова И.В., Веснин В.Р., Демин Ю.М., Дуракова И.Б., Егоршин А.П., Знаменский Д.Ю., Кибанов А.Я., Кошелева В.В., Маслов Е.В., Митин А.Н., Одегов Ю.Г., Рогожин М.Ю., Самоукина Н.В., Спивак В.А., Травин В.В., Федорова Н.В., Шекшня С.В., Щур Д.Л. и др.

Целью курсовой работы является анализ эффективности механизма формирования кадровой политики организации и разработка мероприятий по его совершенствованию (на примере ОАО «ИНТЕГРАЛ»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие кадровой политики организации;

- охарактеризовать виды кадровой политики;

- описать цели и принципы кадровой политики;

- изучить механизм формирования и реализации кадровой политики организации;

- дать организационно-экономическую характеристику ОАО «ИНТЕГРАЛ»;

- провести анализ кадровой политики ОАО «ИНТЕГРАЛ» и оценить ее эффективность;

- обосновать необходимость аттестации кадров на предприятии;

- внедрить адаптационную кадровую систему на ОАО «ИНТЕГРАЛ».

Объектом исследования является формирования кадровой политики организации.

Предметом исследования и анализа являются элементы формирования и реализации кадровой политики ОАО «ИНТЕГРАЛ».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ исследования кадровой политики организации

1 Кадровая политика: понятие, виды, цели и принципы её проведения

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой, действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составляющая часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда [5, с. 74].

Также реализация цели и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Кадровая политика как инструмент управления - это организующая деятельность, имеющая целью слияние усилий всех работников предприятия для решения поставленных задач. Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы [30, с. 153].

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле - это система правил и норм (которые должны быть осознанны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации).

В узком смысле - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса [1, с. 109].

Успешная кадровая политика, прежде всего, основывается на систематическом учете и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования рынка в ближайшем будущем. Основные характеристики кадровой политики организации: связь со стратегией развития организации; ориентация на долгосрочное планирование; значимость роли персонала; философия организации в отношении работников; система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Главным объектом кадровой политики предприятия является - персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства [21, с. 97].

В основе формирования кадровой политики лежит анализ структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости.

Задачи кадровой стратегии включают [37, с. 182]:

- поднятие престижа предприятия;

- исследование атмосферы внутри предприятия;

- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;

- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Содержание кадровой политики заключается в следующем [18, с. 65]:

- обеспечение организации рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем;

- высвобождение (выход на пенсию, увольнение);

- анализ текучести кадров;

- совершенствование организации и стимулирования труда;

- обеспечение техники безопасности;

- социальные выплаты.

Кадровая политика организации призвана обеспечить [34, с. 217]:

- высокое качество работы и ее результатов, условий труда, а также самой рабочей силы;

- структурную адаптацию персонала к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям - гибкость кадрового потенциала.

- отказ от традиционного, жесткого ограничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных гибких форм организации трудовых процессов: полная, частичная и временная занятость;

- организационную интеграцию, когда высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления персоналом как «свою собственную» и реализуют ее в своей оперативной деятельности.

Высокий уровень ответственности всех работников организации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе. Новое качество содержания труда и высокий уровень удовлетворенности им, путем использования новых форм, обогащающих содержания труда.

В рыночных условиях кадровая политика - это сознательная целенаправленная деятельность, по созданию трудового коллектива, который способствовал совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

При выборе кадровой политики учитываются следующие факторы:

- требования производства, стратегия развития предприятия;

- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом.

- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения).

- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

- влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнейшую перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение частных задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала). При этом учитываются [44, с. 313]:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);

- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);

- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, также к переподготовке кадров; отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы [29, с. 538].

Для полного анализа кадровой политики любого предприятия необходимо выделить критерии оценки [47, с. 122]:

- количественный и качественный состав персонала;

- уровень текучести кадров;

- гибкость проводимой политики;

- степень учета интересов работника.

Количественный состав организации для удобства анализа обычно подразделяется на три категории: руководители высшего, среднего звена и обслуживающий персонал с дифференциацией на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц, не достигших 18-летнего возраста, работающих и находящихся в отпусках (например, по уходу за ребенком, без содержания и др.), а также на работающих в головном предприятии или филиалах и т.п.

Качественный состав персонала обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и начальным профессиональным образованием, с учетом опыта работы, повышения квалификации сотрудников и прочих факторов [9, с. 243].

Уровень текучести кадров - один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия. Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. Во-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив предприятия «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей [52, с. 257].

Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

Степень учета интересов работника рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия. В современных условиях, кадровая политика должна быть ориентирована на приоритет социальных ценностей, социальную политику, так как конечная цель проводимых реформ не рынок как таковой, а благополучие каждого человека.

Главная цель кадровой политики - создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов [15, с. 461].

Главная цель конкретизируется в следующих задачах [50, с. 143]:

- обеспечение условий реализации предусмотренных Конституцией Республики Беларусь, трудовым законодательством прав и обязанностей граждан;

- соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений о профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых в рамках государственной кадровой политики;

- обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями самой организации и состоянием рынка труда;

- подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионального квалифицированного состава;

- рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении организации;

- формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов, развитие внутрипроизводственной демократии;

- разработка принципов организации трудового процесса;

- выработка критериев и методики подбора, подготовки и повышения квалификации работающих;

- вознаграждения персонала;

- разработка принципов определения социального экономического эффекта от мероприятий, входящих в систему управления персоналом.

Все цели кадровой политики можно разделить на экономические и социальные. Экономические цели являются производными от приоритетных производственных принципов сохранения конкурентоспособности организации и извлечения максимальной прибыли. Достижение оптимального соотношения между затратами и результатами является важным достижением кадровой политики. В существующих экономических условиях кадровые решения редко направлены на абсолютное снижение кадровых затрат, чаще они призваны оптимизировать соотношение между этими затратами, с одной стороны, и производительностью труда, с другой.

Социальные цели заключаются в улучшении материального и нематериального положения работников предприятия.

Особенно это относится к заработной плате, социальным расходам, сокращению рабочего времени, а также оборудованию рабочих мест, требованиям предоставить большую свободу действий и права на участие в принятии решений [16, с. 103].

Собственные цели кадровой политики определяются с учетом основных положений всех составных частей развития организации.

. Цели, связанные с внешними условиями деятельности предприятия (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями).

. Цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (их участие в управлении предприятием, углубление профессиональных знаний и т.п.) [36, с. 315].

Основополагающие принципы формирования кадровой политики представлены в таблице 1.1 [27, с. 186].

Таблица 1.1 - Основополагающие принципы формирования кадровой политики

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование принципа | Характеристика принципа |
| Научность | использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект |
| Комплексность | охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников |
| Системность | учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы; необходимость учета экономического и социального эффекта (как положительного, так и отрицательного), влияния того или иного мероприятия на конечный результат |
| Эффективность | любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности |
| Методичность | качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик |

Из нескольких вариантов предлагаемых принципов применительно к условиям данной организации должен быть выбран какой-то один. К числу подобных материалов можно отнести разработку положений о должностных инструкциях, методику приема на работу и расстановку вновь принятых по рабочим местам и др.

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственно влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики [51, с. 377]:

- пассивная;

- реактивная;

- превентивная;

- активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако можно встретиться с ситуацией, в которой руководство организации, не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме, экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия [42, с. 366].

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуации, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании [12, с. 108].

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций - разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то можно говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим можно выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной) [28, с. 184].

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации [10, с. 269].

План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающим скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный персонал.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадров политики - открытую и закрытую [3, с. 508].

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Так типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли [32, с. 79].

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым вопросам иллюстрирует таблица 1.2.

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кадровый процесс | Тип кадровой политики | |
|  | открытая | Закрытая |
| Набор персонала | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук. |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрения новых для организации подходов, предложенных новичками. | Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы. |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового. | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптированию к работе организации. |
| Продвижение персонала | Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала. | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры. |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации) | Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии) |

Предпочтение внешним или внутренним источникам удовлетворения потребности в персонале зависит обычно от особенностей ситуации. Однако каждый из них имеет свои недостатки.

К недостаткам найма со стороны относят [38, с. 51]:

- большие затраты;

- ухудшение морально - психологического климата вследствие конфликтов между новичками и старожилами;

- высокая степень риска из-за неизвестности человека;

- плохое знание им организации и потребность в длительном периоде адаптации.

Хотя в целом внутреннее привлечение кадров считается более предпочтительным, но, тем не менее, оно также имеет свои недостатки:

- характеризуется малым числом вакансий, ограничивает выбор места приложения труда;

- требует дополнительных затрат на переобучение;

- приводит к напряженности в коллективе вследствие внутренней конкуренции; позволяет продвигать «нужных» людей;

- снижает активность оставшихся «за бортом»;

- сохраняет общий дефицит рабочей силы.

Кадровые мероприятия - действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации [17, с. 53].

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей.

Специалисты считают, что не существует идеальной модели управления и нельзя выбрать универсальную кадровую политику. Реальная политика - это творческий процесс, но, тем не менее, она во многом зависит от внешних и внутренних условий функционирования фирмы. Вследствие этого далее будут рассмотрены внешние и внутренние факторы влияния на кадровую политику [7, с. 249].

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов - внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

. Нормативные ограничения.

. Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный, состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы [23, с. 177].

. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства с множеством филиалов.

. Стиль управления, закрепленный, в том числе и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

. Условия труда. Существуют некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей [8, с. 325]:

- степень требуемых физических и психических усилий;

- степень вредности работы для здоровья;

- месторасположение рабочих мест;

- продолжительность и структурированность работы;

- взаимодействие с другими людьми во время работы;

- степень свободы при решении задач;

- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

. Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;

- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;

- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики, в программах организации.

2 Формирование и реализация кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия - обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов [2, с. 153]:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;

- информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации;

- финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закрепленное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования [46, с. 95].

Специфический набор принципов правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики называется кадровой стратегией [49, с. 107].

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования (таблица 1.3) [33, с. 145].

Таблица 1.3 - Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип стратегии организации | Уровень планирования | | |
|  | долгосрочный (стратегический) | среднесрочный (управленческий) | краткосрочный (оперативный) |
| Открытая кадровая политика | | | |
| Предпринимательская | Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам | Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. | Отбор менеджеров и специалистов под проекты |
| Динамического роста | Активная политика привлечения профессионалов | Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев - формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов | Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала |
| Прибыльности | Разработка новых форм организации труда под новые технологии | Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест | Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих) |
| Ликвидационная | Не рассматривается | Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству | Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости |
| Круговорота | Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации | Поиск перспективных специалистов | Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). |
| Закрытая кадровая политика | | | |
|  | Создание собственных (фирменных) институтов | Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии | Привлечение друзей, родственников и знакомых |
| Динамического роста | Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма | Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет | Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала |
| Прибыльности | Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат | Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ | Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. |
| Ликвидационная | Не рассматривается | Проведение программ переподготовки | Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников |

Механизм разработки кадровой политики в организации включает три основных этапа [48, с. 169].

Первый этап. На этом этапе обосновывают цель развития кадрового потенциала страны, региона, отрасли, предприятия и формируют состав структурных звеньев, обеспечивающих достижение этой цели. Кадровая политика должна реализовывать конечную цель, состоящую в наиболее полном удовлетворении общественных потребностей в формировании, подготовке и использовании квалифицированных кадров [39, с. 135].

Для определения конечной цели кадровой политики можно использовать способ структуризации целей, предполагающий построение «дерева» целей, реализуемых в замках конкретной кадровой политики. При таком подходе «дерево» целей имеет следующее строение [26, с. 144].

. Обеспечение научных исследований в области кадровой политики.

Развитие сети научно-исследовательских центров.

Обоснование перечня и объема научно-исследовательских работ в области формирования, подготовки, распределения и использования кадров.

Разработка системы прогнозов (демографических, экономических, социальных и др.).

Разработка методических основ определения потребности различных сфер хозяйства в квалифицированных кадрах.

. Материально-техническое обеспечение системы управления человеческими и ресурсами.

Совершенствование проектных организаций, разрабатывающих проекты всех типов учебных заведений и научно-исследовательских организаций, подготовка для них квалифицированных кадров, обеспечение проектных организаций необходимым оборудованием и материальными ресурсами [25, с. 92].

Обеспечение нового строительства и реконструкции действующих учебных заведений всех типов, центров занятости и профессиональной ориентации; подготовка кадров для строительных организаций, обеспечение этих организаций необходимой техникой, материалами.

. Обеспечение эффективной эксплуатации фонда учебных заведений и выпуска учеников, рабочих и специалистов.

Выпуск детей из дошкольных заведений, учеников средних школ, рабочих из профессионально-технических училищ, специалистов из высших учебных заведений.

Подготовка квалифицированных кадров для всех типов учебных заведений, центров профессиональной ориентации, службы занятости и других служб по управлению человеческими ресурсами.

Материально-техническое обеспечение учебных заведений и служб управления человеческими ресурсами.

. Обеспечение эффективного управления человеческими ресурсами.

Разработка системы управления человеческими ресурсами.

Приведенная укрупненная декомпозиция «дерева» целей позволяет обоснованно определить круг предприятий, организаций и учреждений, обеспечивающих эффективное функционирование системы управления человеческими ресурсами, а именно [35, с. 33]:

. Органы разработки и реализации кадровой политики:

- управление государственной службы;

- служба занятости;

- органы по труду и социальным вопросам;

- органы управления образованием;

- кадровые службы.

. Научно-исследовательские и учебные учреждения:

- центры профессиональной ориентации;

- научные и информационные центры;

- дошкольные учреждения;

- общеобразовательные школы;

- профессионально-технические училища;

- высшие учебные заведения;

- учебные центры по переподготовке и повышению квалификации кадров.

. Обслуживающие предприятия и организации:

- проектно-изыскательские, строительные и ремонтно-строительные организации;

- предприятия материально-технического снабжения;

- предприятия по производству необходимого оборудования и др.

Названные группы организаций с учетом нынешних условий и структуры государственного управления составляют организационный комплекс по менеджменту человеческих ресурсов [43, с. 105].

Второй этап. Этот этап охватывает разработку методических рекомендаций по составлению целевых программ развития комплексов по управлению человеческими ресурсами.

Программа развития рассмотренного кадрового комплекса может включать в себя следующие разделы [4, с. 378].

. Структура комплекса. В этом разделе содержатся сведения о составе комплекса по управлению человеческими ресурсами, перечень всех его структурных звеньев по установленным группам с их характеристиками.

. Основные показатели оценки и планирования деятельности комплекса и его структурных звеньев. Рекомендуемая система основных показателей деятельности комплекса по управлению человеческими ресурсами на уровне региона.

. Анализ исходного уровня развития кадрового комплекса. При этом необходимо учитывать определение потребности комплекса в квалифицированных кадрах и выявление ее соответствия современному уровню в анализируемом периоде. Причем подготовка таких специалистов должна осуществляться в органическом единстве с учетом обеспечения всех стадий жизненного цикла этого комплекса (научные исследования, проектирование, реализация, эксплуатация).

. Разработка прогноза развития кадрового комплекса. Для этого необходимо разработать такие прогнозы [13, с. 237]:

- численности населения;

- численности трудоспособного населения;

- потребности населения в работе;

- коэффициентов трудовой активности различных половозрастных групп;

- потребности населения в образовании;

- потребности хозяйства в квалифицированных кадрах;

- количества рабочих мест;

- развития системы образования (всех ее звеньев);

- перспективной занятости населения в отраслях хозяйства;

- повышения производительности труда;

- развития предпринимательства;

- развития основных групп структурных звеньев, обеспечивающих кадровый комплекс;

- объема капитальных вложений на развитие этого комплекса;

- потребности в ресурсах (трудовых, материальных, финансовых).

. Количественное определение цели развития кадрового комплекса на планируемый период.

Этот раздел программы разрабатывают после определения окончательной суммы капитальных вложений, выделенной на развитие комплекса. Капитальные вложения в развитие комплекса на планируемый период, результаты анализа и выполненные прогнозы представляют собой исходную информацию, необходимую для определения количественного уровня цели, который должен быть достигнут в планируемом периоде. Конечная цель кадровой программы - уровень образования и профессиональной подготовки работников на конец прогнозируемого периода и уровень обеспеченности кадровой потребности.

. Определение структурной части разработки кадровой политики. Основу структурной части программы развития кадрового комплекса составляют определение перечня и содержания мероприятий по достижению цели, их взаимная увязка, установление сроков выполнения. В этом разделе отражаются следующие мероприятия [6, с. 168]:

- совершенствование демографической политики (материальная помощь многодетным семьям, организация дошкольных учреждений, детского досуга и т.д.);

- улучшение медицинского обслуживания, охраны труда и здоровья;

- повышение эффективности подготовки учащихся в общеобразовательных школах и усиление их профориентации;

- улучшение системы комплектования кадрами отраслей и регионов;

- развитие службы занятости;

- повышение эффективности подготовки квалифицированных рабочих и развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов;

- совершенствование системы распределения и перераспределения квалифицированных кадров;

- повышение эффективности использования квалифицированных кадров;

- развитие системы управления человеческими ресурсами.

Каждое из перечисленных направлений должно быть обосновано расчетами и привязано к конкретным исполнителям.

. Обоснование ресурсной части кадровой политики. Обязательным условием разработки этой части программы является увязка конечных показателей развития кадрового комплекса со всеми видами производственных ресурсов (материальными, трудовыми, финансовыми), а также с мощностями строительно-монтажных и других производственных организаций.

Третий этап. На этом этапе выбирается оптимальный вариант кадровой программы с учетом исходных предпосылок.

Эффективность есть свойство, присущее целенаправленным системам и проявляющееся в процессе их функционирования относительно поставленных целей. Критерием эффективности функционирования системы следует считать степень (меру, вероятность) достижения конкретной цели. При этом цель функции общественного производства можно выразить либо как производство максимальной потребительной стоимости при заданных затратах ресурсов, либо как производство заданной потребительной стоимости при минимальных затратах ресурсов. Степень достижения этой цели и будет определять эффективность производства [14, с. 23].

Повышение (снижение) эффективности использования квалифицированных кадров приводит к соответствующему повышению (снижению) эффективности производства продукции там, где эти кадры используются, и, в конечном счете, к повышению (снижению) эффективности воспроизводства и функционирования хозяйства в целом. Такой подход к определению эффективности воспроизводства кадров обеспечивает взаимосвязь показателей хозяйственной эффективности и эффективности подготовки и использования кадров [45, с. 42].

Таким образом, на основании выше изложенного можно сделать следующие выводы.

. Важнейшая составляющая часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда. Главным объектом кадровой политики предприятия является - персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства. Главная цель кадровой политики - создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов.

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки. Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственно влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная. Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадров политики - открытую и закрытую. На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов - внешние по отношению к организации и внутренние. Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы: 1) нормативные ограничения; 2) ситуация на рынке труда. Факторы внутренней среды: 1) цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности; 2) стиль управления, закрепленный, в том числе и в структуре организации; 3) условия труда; 4) качественные характеристики трудового коллектива; 5) стиль руководства.

. Механизм разработки кадровой политики в организации включает три основных этапа. На первом этапе обосновывают цель развития кадрового потенциала страны, региона, отрасли, предприятия и формируют состав структурных звеньев, обеспечивающих достижение этой цели. Второй этап охватывает разработку методических рекомендаций по составлению целевых программ развития комплексов по управлению человеческими ресурсами. На третьем этапе выбирается оптимальный вариант кадровой программы с учетом исходных предпосылок.

глава 2. Анализ кадровой политики ОАО «ИНТЕГРАЛ»

1 Краткая организационно-экономическая характеристика ОАО «ИНТЕГРАЛ»

ОАО «ИНТЕГРАЛ» располагается по адресу: Республика Беларусь, г. Минск, ул. Казинца И.П., 121 а. Это стабильное коммерческая организация, занимающееся производством известных торговых марок табачных изделий, выполнением строительно-монтажных работ, а также оптовой торговлей широкого спектра, как продовольственных, так и не продовольственных товаров.

Виды деятельности, осуществляемые ОАО «ИНТЕГРАЛ»:

- производство и оптовая торговля табачными изделиями;

- оптовая торговля продовольственными товарами (зерномучные товары, плодоовощные товары, кондитерские товары, вкусовые товары, молочные товары, мясные товары);

- оптовая торговля непродовольственными товарами (текстильные товары, хозяйственные товары, товары культурно-бытового назначения, бытовая техника и электроприборы);

- оптовая торговля прочими промежуточными товарами;

- оптовая торговля автомобильными деталями;

- аренда строительного оборудования;

- предоставление услуг населению;

- строительство зданий;

- деятельность в области архитектуры, инженерные услуги;

- организация перевозок.

ООО «Табак-инвест» является юридическим лицом и считается созданным со дня внесения соответствующей записи в единый реестр юридических лиц. Согласно законодательству Республики Беларусь имеет в собственности обособленное имущество, созданное за счет вкладов учредителей, а также производственное и приобретенное Обществом в процессе его деятельности; несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, имеет самостоятельный баланс, может иметь гражданские права, соответствующие целям и предмету деятельности и нести связанные с этой деятельностью обязанности, открывает валютный и иные счета в банках, имеет печати, штампы и иные реквизиты со своим именованием.

Общество действует на основании законодательства Республики Беларусь, Устава и Учредительного договора, регулирующего обязательные стороны взаимоотношений между участниками, а также участниками и Обществом. Для обозначения своей продукции Общество использует собственный товарный знак, а также товарные знаки иных лиц, в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь.

Трудовые взаимоотношения с работниками ООО «Табак-инвест» регулируются условиями заключенных трудовых договоров и трудовым законодательством Республики Беларусь. Общество самостоятельно определяет формы и системы оплаты труда своих работников. Отношения с юридическими и физическими лицами во всех сферах деятельности строятся на основе договоров. ООО «Табак-инвест» реализует товары, продукцию, работы, услуги по свободным ценам и тарифам, складывающимся под воздействием спроса и предложения в условиях свободной конкуренции, а в случаях, предусмотренных законодательством, - по регулируемым ценам и тарифам.

Трудовые отношения на предприятии регулируются коллективным договором.

Организационная структура ООО «Табак-инвест» представлена на рисунке 2.1 (источник: собственная разработка).

Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Табак-инвест»

Как видно из рисунка 2.1, ООО «Табак-инвест» имеет линейно-функциональную структуру управления.

Преимуществами линейно-функциональной организационной структуры управления является:

- соблюдение принципа единоначалия в решении задач управления, что способствует улучшению координации деятельности служб;

- устранение возможности поступления нижестоящим исполнителям противоречивых команд; компетентное решение задач управления;

- повышение персональной ответственности линейных и функциональных руководителей за собственные результаты работы и подчиненных органов и исполнителей;

- оперативное решение вопросов при одновременном повышении качества управленческих решений;

- эффективный контроль за выполнением функций управления соответствующими подразделениями.

К недостаткам данной организационной структуры относится:

- разделение труда способствует усилению заинтересованности каждого члена управления в выполнении только «своей» функции, что наиболее характерно для функциональных подразделений. Поэтому при появлении новых, нестандартных, сложных, комплексных задач возникает необходимость в согласовании проектов решения на высших уровнях. В результате увеличиваются сроки принятия решений и загрузка линейных руководителей вышестоящего уровня;

- необходимость координирования деятельности функциональных служб и передача всех принимаемых решений (утверждение линейным руководителем проектов решений, подготовленных функциональными службами) по каналам связи линейных руководителей приводит к увеличению их загрузки;

- вследствие указанных выше недостатков, на верхних уровнях линейного руководства «аккумулируется» излишне много оперативных задач, а это ведет к снижению качества решения перспективных комплексных задач развития объекта управления в целом.

ООО «Табак-инвест» самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы ее развития, исходя их спроса на товары, продукцию, оказываемые работы и услуги.

Конкурентами ООО «Табак-инвест» выступают сети оптовых торговых предприятий, реализующих продукты питания. Существует достаточно большое число конкурентов в данной отрасли, что вызывает необходимость быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

Потребителями продукции, реализуемой ООО «Табак-инвест» являются розничные торговые предприятия, а также промышленные предприятия и предприятия общественного питания, приобретающие продукты для собственных нужд. К ним относятся филиалы ООО «Табак-инвест», «Корона» Торговый центр, филиалы в городах Витебске, Бресте, Бобруйске. Производственной стратегией ООО «Табак-инвест» является расширение и укрепление хозяйственных связей на основе долговременных отношений. В настоящее время предприятие сотрудничает с 1 500 поставщиками - государственные предприятия, организации частной формы собственности и индивидуальные предприниматели.

Товарооборот складывается из двух основных образующих потоков товаров: продовольственных и непродовольственных.

Рассмотрим динамику показателей результатов производственно-финансовой деятельности ООО «Табак-инвест» за 2012-2013 гг. (таблица 2.1 (источник: собственная разработка).

Таблица 2.1 - Показатели производственно-финансовой деятельности ООО «Табак-инвест» за 2012-2013 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2012 год | 2013 год | Отклонение +/- | Темп роста, % |
| Объем производства продукции, млн. руб. | 79343,9 | 83205,5 | 3861,6 | 104,8 |
| Объем реализации продукции, млн. руб. | 125142,5 | 133457 | 8314,5 | 106,6 |
| Объем экспорта продукции, млн. руб. | 16951,8 | 17454,3 | 502,5 | 102,9 |
| Объем импорта продукции, млн. руб. | 1813 | 1771 | - 42 | 97,6 |
| Запасы готовой продукции на конец отчетного периода к среднемесячному объему производства промышленной продукции, % | 64,1 | 63,0 | - 1,1 | 98,3 |
| Себестоимость реализованной продукции, млн. руб., в том числе: | 99589,8 | 109870 | 10280,2 | 110,3 |
| материальные затраты | 54381 | 54937 | 552 | 101,02 |
| расходы на оплату труда | 13767 | 15518 | 1751 | 112,7 |
| отчисления на социальные нужды | 4956 | 5587 | 631 | 112,7 |
| амортизация основных средств и нематериальных активов | 5372 | 5976 | 604 | 111,2 |
| прочие затраты | 21114 | 27852 | 6738 | 131,9 |
| Выручка от реализации продукции, млн. руб. | 139959 | 145179 | 5220 | 103,7 |
| Затраты на производство, млн. руб. | 33455,6 | 32240,0 | - 1215,6 | 96,3 |
| Прибыль от реализации продукции, млн. руб. | 1839,90 | 2434,90 | 595 | 132,3 |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 12541,7 | 9427,1 | - 3114,6 | 75,2 |
| Рентабельность продаж, процентные пункты | 22 | 16 | - 4 | 73 |
| Рентабельность, пр.п. | 17,4 | 12,3 | - 5,1 | 71 |

Из таблицы 2.1 видно, что в 2013 году объем производства больше, чем в 2012 на 3861,6 млн. руб., а объем реализации больше на 8314,5 млн. руб. Объем экспорта продукции увеличился в 2013 году соответственно на 2,9 %, объем импорта уменьшился на 2,4 % по сравнению с 2012 годом. Запасы готовой продукции уменьшились в 2013 году на 1,1 %, что свидетельствует об уменьшении остатков нереализованной продукции. Себестоимость реализованной продукции в 2013 году увеличилась по сравнению с 2012 годом на 10280,2 млн. руб. В 2013 году было получено выручки от реализации продукции на 5220 млн. руб. больше, чем в 2012 году. Затрат на производство уменьшилось в 2013 г. на 1215,6 млн. руб. А вот сумма чистой прибыли в 2013 году уменьшилась на 3114,6 млн. руб. Снижение рентабельности на 5,1 % предприятия вызвано уменьшением чистой прибыли из-за увеличения внереализационных операционных расходов и недостаточностью прибыли от реализации продукции, в связи с увеличением доли затрат в стоимости реализованной продукции. Рентабельность продаж снизилась до 16 % в 2013 году.

Финансовые показатели деятельности ООО «Табак-инвест» представлены в таблице 2.2 (источник: собственная разработка).

Таблица 2.2 Финансовые показатели деятельности ООО «Табак- инвест» за 2012-2013 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2012 год | 2013 год | Нормативное значение |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,27 | 1,42 | 1,0-2,0 |
| Коэффициент платежеспособности | 1,292 | 1,53 | 1,8-2,0 |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами | 0,328 | 0,489 | не более 0,85 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,507 | 0,328 | 0,3 и более |

По данным, представленным в таблице 2.2, можно сделать вывод о том, что ООО «Табак-инвест» является платежеспособным предприятием, о чем говорит коэффициент платежеспособности в размере 1,292 в 2012 году и 1,53 в 2013 году.

Коэффициент текущей ликвидности в размере 1,27 в 2012 году и 1,42 в 2013 году показывает превышение текущих активов над текущими пассивами, что обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые предприятие может понести при размещении и ликвидации всех текущих активов кроме наличности. А его величина в 2,7 % и 4,2 % говорит о том, что граница безопасности для любого возможного снижения рыночной стоимости текущих активов достаточно высокая, что гарантирует постоянно стабильный приток денежных средств.

Таким образом, можно сказать, что ООО «Табак-инвест» занимается производством известных торговых марок табачных изделий, выполнением строительно-монтажных работ, а также оптовой торговлей широкого спектра, как продовольственных, так и не продовольственных товаров. Организационная структура ООО «Табак-инвест» является линейно-функциональной структурой управления. ООО «Табак-инвест» является платежеспособным предприятием, о чем говорит коэффициент платежеспособности в размере 1,292 в 2012 году и 1,53 в 2013 году. Сумма чистой прибыли в 2013 году уменьшилась на 3114,6 млн. руб. Снижение рентабельности на 5,1 % предприятия вызвано уменьшением чистой прибыли из-за увеличения внереализационных операционных расходов и недостаточностью прибыли от реализации продукции, в связи с увеличением доли затрат в стоимости реализованной продукции.

2.2 Анализ кадровой политики ООО «Табак-инвест» и оценка ее эффективности

Рассмотрим кадровый состав персонала ООО «Табак-инвест». В таблице 2.3 представлены данные о списочной численности работников ООО «Табак-инвест» за 2012-2013 гг. (источник: собственная разработка).

Таблица 2.3 - Списочная численность работников ООО «Табак-инвест» за 2012-2013 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории | 2012 год | | 2013 год | | Отклонение, +/- | |
|  | Численность, чел. | Уд. вес, % | Численность, чел. | Уд. вес, % | Численность, чел. | Уд. вес, % |
| Служащие, из них | 510 | 26,3 | 519 | 25,2 | 9 | -1,1 |
| руководители | 172 | 33,7 | 174 | 33,5 | 2 | -0,2 |
| специалисты | 235 | 46,1 | 239 | 46 | 4 | -0,1 |
| другие служащие | 103 | 20,2 | 106 | 20,5 | 3 | 0,3 |
| Рабочие | 1430 | 73,7 | 1545 | 74,8 | 115 | 1,1 |
| Итого | 1940 | 100 | 2064 | 100 | 124 | - |

Из таблицы 2.3 видно, что численность персонала в ООО «Табак-инвест» в 2013 году по сравнению с 2012 г. увеличилась на 124 человека: численность служащих увеличилась на 9 человек, рабочих - на 115 человек.

В таблице 2.4 представлен половозрастной состав работников ООО «Табак-инвест» в 2013 году (источник: собственная разработка).

Таблица 2.4 - Половозрастной состав работников ООО «Табак-инвест» в 2013 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастная категория | Списочная численность работников, чел. | Служащие, из них | руководители, чел. | специалисты, чел. | другие служащие, чел. | Рабочие, чел. | Количество женщин, чел. |
| 18-24 | 233 | 36 | 3 | 18 | 15 | 197 | 46 |
| 25-29 | 315 | 57 | 14 | 33 | 10 | 258 | 93 |
| 30-39 | 521 | 129 | 49 | 49 | 31 | 392 | 217 |
| 40-49 | 566 | 170 | 59 | 76 | 35 | 396 | 263 |
| 50-59 | 404 | 120 | 47 | 59 | 284 | 284 | 137 |
| 60 и > | 25 | 7 | 2 | 4 | 1 | 18 | 5 |
| Итого: | 2064 | 519 | 174 | 239 | 106 | 1545 | 761 |

На основании данных, представленных в таблице 2.4, можно сказать, что наименьшая численность работников находится в диапазоне от 60 лет и старше (25 человек), а наибольшая - в диапазоне 40-49 лет (566 человек). На предприятии работает 761 женщина, это 37 % от всей численности работников.

Образовательный состав персонала в 2013 году представлен в таблице 2.5 (источник: собственная разработка).

Таблица 2.5 - Образовательный состав персонала ООО «Табак-инвест» в 2013 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | Списочная численность работников, чел. | Служащие, из них | руководители, чел. | специалисты, чел. | другие служащие чел. | Рабочие, чел. | Женщин ,чел. |
| Высшее образование | 317 | 260 | 103 | 138 | 19 | 57 | 130 |
| Среднее специальное обр. | 443 | 166 | 57 | 88 | 21 | 277 | 207 |
| Профессионально-техническое обр. | 546 | 29 | 6 | 8 | 15 | 517 | 174 |
| Общее базовое обр. | 30 | - | - | - | - | 30 | 5 |
| Общее среднее обр. | 728 | 74 | 8 | 5 | 51 | 664 | 245 |

Как видно из таблицы 2.5, большинство работников ООО «Табак-инвест» имеют лишь общее среднее образование (36 % от всей численности персонала предприятия), 26 % (546 человек) работников имеют профессионально-техническое образование. И только 15 % работников предприятия получили высшее образование, из них 6 % составляют женщины.

Далее рассчитаем коэффициенты оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров в ООО «Табак-инвест» за 2012-2013 гг. (таблица 2.6 (источник: собственная разработка)).

Таблица 2.6 - Показатели движения работников в ООО «Табак-инвест» за 2012-2013 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2012 г. | 2013 г. | Изменение, +,- | Темп роста, % |
| 1. Среднесписочная численность работников | 1940 | 2064 | 124 | 6,39 |
| 2. Численность работников, принятых на работу, - всего | 124 | 137 | 13 | 10,48 |
| 3. Численность уволенных работников (по собственному желанию) | 47 | 63 | 16 | 34,04 |
| 4. Численность уволенных работников (за нарушение трудовой дисциплины) | 13 | 10 | -3 | -23,08 |
| 5. Коэффициент оборота по приему (стр. 2 / стр. 1) | 0,06 | 0,07 | 0,01 | 3,85 |
| 6. Коэффициент оборота по выбытию (стр. 3 / стр. 1) | 0,02 | 0,03 | 0,01 | 25,99 |
| 7. Коэффициент текучести кадров ((стр. 3 + стр. 4) | 0,03 | 0,04 | 0,01 | 14,36 |

Как видно из таблицы 2.6, коэффициент оборота по приему в ООО «Табак-инвест» в 2013 г. вырос до 0,07, т.е. увеличился на 0,01 или на 3,85 % по сравнению с 2012 годом. Такое увеличение было вызвано увеличением числа принятых работников в организацию в 2013 году.

По данным таблицы 2.6 видно, что коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров в 2013 году тоже увеличились по сравнению с 2012 годом на 0,01 или на 25,99 % увеличился коэффициент оборота по выбытию, и на 14,36 % увеличился коэффициент текучести кадров, что связано с увеличение числа уволенных работников за исследуемый период.

Таким образом, численность персонала в ООО «Табак-инвест» в 2013 году по сравнению с 2012 г. увеличилась на 124 человека: численность служащих увеличилась на 9 человек, рабочих - на 115 человек. Наименьшая численность работников находится в диапазоне от 60 лет и старше (25 человек), а наибольшая - в диапазоне 40-49 лет (566 человек). На предприятии работает 761 женщина, это 37 % от всей численности работников. Большинство работников ООО «Табак-инвест» имеют лишь общее среднее образование (36 % от всей численности персонала предприятия), 26 % (546 человек) работников имеют профессионально-техническое образование. И только 15 % работников предприятия получили высшее образование, из них 6 % составляют женщины. Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров в 2013 году увеличились по сравнению с 2012 годом на 0,01 или на 25,99 % увеличился коэффициент оборота по выбытию, и на 14,36 % увеличился коэффициент текучести кадров, что связано с увеличение числа уволенных работников за исследуемый период.

Главный принцип кадровой политики ООО «Табак-инвест» - эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться.

На ООО «Табак-инвест» кадровой политикой занимается отдел кадров, а именно менеджер по персоналу и специалист отдела кадров.

Сотрудники отдела кадров в рамках кадровой политики выполняют следующие функции:

- проведение отбора и расстановка руководителей и специалистов в соответствии со штатным расписанием;

- изучение деловых качеств специалистов предприятия с целью подбора кадров на замещение должностей;

- организация работы квалификационных комиссий;

- организация аттестации;

- осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;

- оформление документов по приему, переводу, увольнению работников.

К организационно-кадровым документам, действующим на ООО «Табак-инвест», относятся: структура и штатная численность персонала; должностные инструкции о службе персонала; положение о персонале; штатное расписании. Документ, определяющий структуру и штатную численность учреждения, составляется на соответствующем бланке, подписывается заместителем директора по финансовым и юридическим вопросам, менеджером по персоналу и утверждается директором.

В кратком изложении задачи кадровой политики ООО «Табак-инвест» выглядят следующим образом:

- максимальное использование внутренних возможностей организации для формирования кадрового потенциала, способного обеспечивать решение текущих и перспективных задач;

- мотивация каждого работника организации к профессиональному развитию;

- создание условий для своевременного приобретения необходимой профессиональной подготовки;

- социальная ответственность организации за каждого работника, который в ней трудится;

- формирование совместно с другими подразделениями мероприятий по стабилизации деятельности компании и трудовой дисциплины;

- планирование потребности предприятия в рабочих и источниках обеспечения;

- комплектование предприятия рабочими;

- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

- контроль за состоянием работы с кадрами;

- работа с заявлениями, письмами, жалобами;

- организация делопроизводства;

- организация контроля за исполнением дисциплины;

- организация социальной работы;

- формирование устойчивого морально-психологического климата.

Положение о кадровой политики компании ООО «Табак-инвест» включают следующие блоки:

- общие вопросы организации кадровой службы;

- основные цели и задачи;

- функции, права и обязанности службы и ее сотрудников;

- порядок взаимоотношений с другими структурными подразделениями и др.

Разработка должностной инструкции вменяется в обязанности отдела кадров. Все наиболее существенные изменения вносятся в должностную инструкцию приказом руководителя ООО «Табак-инвест».

В соответствии с организационной структурой управления компании ООО «Табак-инвест» и штатным расписанием, согласно общекорпоративным требованиям предприятия определен профиль необходимых для функционирования отдела кадров специалистов.

Так, например, ведущий специалист по кадрам обязан качественно и своевременно проводить прием, перевод и увольнение работников, оформлять соответствующие документы. Кроме того, должен иметь высшее образование, знать порядок определения коллективной и текущей потребности в кадрах, источники обеспечения компании кадрами, положений о проведение аттестаций.

Согласно принятым в компании ООО «Табак-инвест» нормам, традициям и законам организации основным стратегическим потенциалом компании должны являться уникальность технологии продаж продуктов, развитый внутрифирменный менеджмент и, самое главное - персонал фирмы. Поэтому наибольшее внимание уделяется кадровому вопросу.

Существующая на ООО «Табак-инвест» кадровая политика ведется по трем сносным направлениям:

- политика планирования, отбора и найма, подбора и расстановки, высвобождения кадров;

- политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения.

Рассмотрим каждое из направлений.

Политика планирования, отбора и найма, подбора и расстановки, высвобождения кадров.

Отдел кадров в ООО «Табак-инвест» определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить, на основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на работу.

После того, как определена будущая качественная потребность в персонале, необходимо определить требования (квалификацию, знания, способности, поведение и т. п.), которым должны отвечать сотрудники для того, чтобы они могли выполнять свои задачи. Этот процесс также называют определением профиля требований замещаемых рабочих мест.

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса в ООО «Табак-инвест» лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается отделом кадров совместно с начальником подразделения, в котором существует вакантная должность: начальник отдела кадров вносит свое знание процесса создания должностной инструкции, а начальник подразделения - требования к конкретному рабочему месту.

Определив требования к кандидату, сотрудники отдела кадров ООО «Табак-инвест» приступают к привлечению кандидатов, используя внутренние и внешние источники.

Внешними источниками найма персонала в компании являются: вузы, колледжи и другие образовательные учреждения; организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, кадровые агентства). При работе с внешними источниками компания использует следующие формы и методы поиска персонала:

- объявления о приеме на работу через средства массовой информации (газеты, журналы);

- размещение рубрики «вакансии» в интернете;

- заключение договоров на поиск персонала с кадровыми агентствами.

Внутренними источниками найма персонала в компании являются: штатные сотрудники, бывшие сотрудники компании, знакомые и родственники работников.

В компании ООО «Табак-инвест» осуществляется поэтапный отбор кандидатур. Каждый раз отсеивают тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют, по возможности, объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя компании:

- разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для исполнения должности;

- широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

- проверка претендентов использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;

- отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

При отборе на должности руководителей в компании исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем поставленным требованиям. Компания ООО «Табак-инвест» предпринимает серьезные усилия по развитию собственного персонала, повышению квалификации и практической подготовке к принятию большей ответственности. При всем том в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. В этом случае необходимо замещение должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, т.е. с рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников ООО «Табак-инвест» важно иметь в виду, что оценка деятельности работников не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями - все эти перемещения предполагают критические изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

Отбор кандидатов на вакантную должность в компании ООО «Табак-инвест» осуществляется из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: 1) общественно-гражданская зрелость; 2) отношение к труду; 3) уровень знаний и опыт работы; 4) организаторские способности; 5) умение работать с людьми; 6) умение работать с документами и информацией; 7) умение своевременно принимать и реализовывать решения; 8) способность увидеть и поддержать передовое; 9) морально-этические черты характера.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов компании) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, работникам кадровой службы компании следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После этого экспертами компании ООО «Табак-инвест» проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым кандидатом по каждому качеству. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

Отбор кадров в компании ООО «Табак-инвест» осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В их функции входят:

- выбор критериев отбора;

- утверждение критериев отбора;

- отборочная беседа;

- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;

- беседа по поводу принятия на работу;

- проведение тестов;

- конечное решение при отборе.

Оптимальное определение критериев отбора должно быть основано на ясно сформулированные качества работника, которые будут необходимы для предполагаемого вида деятельности. Выбранные критерии должны позволить получить комплексную (всестороннюю) характеристику работника, в которой найдут отражение его уровень образования, опыт, состояние здоровья и личные психофизиологические особенности. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию обычно разрабатываются исходя из характеристик уже работающего в компании персонала, хорошо или отлично справляющегося с профессиональными (функциональными) обязанностями.

Важнейшим критерием уровня квалификации работника является практический опыт. Поэтому руководство компании ООО «Табак-инвест» предпочитает наем работников с опытом. Одним из способов оценки опыта работы является установление трудового стажа. При этом учитывается не только общий трудовой стаж, а в первую очередь - специальный, соответствующий будущему виду деятельности.

В компании ООО «Табак-инвест» существуют некоторые виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств. С этой целью сотрудники кадровой службы выявляют физические и медицинские характеристики преуспевающих работников компании и используют эти данные как критерии.

Одной из важнейших личных характеристик любого работника является его социальный статус. Общепринято считать, что семейный, степенный работник способен на более эффективную, производительную и высококачественную работу, чем холостяк.

Одним из важнейших критериев при приеме на работу является возраст претендента. Второй важной личной характеристикой претендента является его возраст. Возрастной критерий весьма важен для определенных видов деятельности. Поэтому сотрудниками кадровой службы тщательно изучаются и сопоставляются возрастные требования будущей должности с возрастными характеристиками потенциального кандидата на эту должность. Особо тщательному отбору подвергаются слишком молодые и пожилые по возрасту претенденты.

Конечное решение при отборе персонала в компании ООО «Табак-инвест» принимается в несколько этапов, которые в обязательном порядке должен пройти каждый претендент. На каждом этапе часть претендентов может отсеяться. Иногда претенденты могут отказаться от необходимых процедур отбора, принимая решение о поиске рабочего места в другой фирме.

Предварительная отборочная беседа. Кандидаты приходят в отдел кадров или на предполагаемое место работы. Специалист отдела кадров или линейный руководитель компании проводит с ним предварительную беседу. При этом в компании применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Беседа по найму. В компании ООО «Табак-инвест» беседа по найму проводится по ранее разработанной схеме. В процессе беседы происходит обмен информацией в форме вопросов и ответов.

В процессе собеседования необходимо избегать разных ошибок, которые могут существенно уменьшить результативность проводимых бесед. Одной из наиболее распространенных ошибок является попытка сделать вывод о заявителе по первому впечатлению, сложившемуся в первые минуты беседы. Очень часто встречаются случаи, когда проводящий беседу формирует свое мнение о кандидате на основе оценки внешних признаков (внешнего вида, особенностях посадки в кресле, на стуле, соблюдении контакта при встрече глазами). Прием на должность преимущественно по этим признакам часто приводит к ошибочным решениям.

Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы (например, служебные характеристики, сведения об участии в профессиональных конкурсах). Ценность рекомендаций зависит от полноты, содержащейся в них информации. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемыми пунктами является последнее место работы и образование.

После всестороннего изучения кандидата принимается решение об отказе или приеме на работу. Прием заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта (договора).

. Политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения.

Одним из основных направлений развития ООО «Табак-инвест» является профессиональное обучение ее сотрудников. Уровень квалификации персонала - важнейший фактор, определяющий конкурентные преимущества ООО «Табак-инвест». Созданная в компании система непрерывной подготовки кадров направлена на приобретение персоналом необходимых знаний и профессиональных навыков.

В компании используется весь арсенал современных средств обучения: семинары, тренинги, зарубежные стажировки, программы компьютерного дистанционного обучения. На протяжении последних трех лет наблюдается устойчивая динамика роста численности работников, повысивших свою квалификацию.

Предметом особой заботы компании является работа с молодыми специалистами. Создана система по подготовке и профессиональному росту молодых специалистов. За три последних года повысили квалификацию около двадцати молодых специалистов, абсолютное большинство из них зачислено в резерв на вышестоящие должности.

В 2012-2013 гг. была продолжена работа с высшими учебными заведениями по реализации принятых стратегических соглашений в области подготовки персонала. С целью координации этой деятельности утвержден Совет по работе с высшими учебными заведениями.

Одной из основных составляющих политики управления персоналом на ООО «Табак-инвест» является создание эффективной системы общего вознаграждения, которая призвана привлечь и удержать высококвалифицированных работников, создать стимулы для улучшения управления в компании, повышения капитализации и инвестиционной привлекательности компании. Кадровая политика направлена на повышение эффективности работы, социальную защищенность работников, поддержание стабильности в коллективе. Эффективная система социальной защиты способствует привлечению в компанию квалифицированных специалистов, снижает текучесть кадров и является основой успешной производственной деятельности.

Компания стимулирует труд своих работников, выплачивая им достойную, регулярно индексируемую заработную плату и реализуя широкий комплекс программ и мероприятий, составляющий социальный пакет работников и неработающих пенсионеров, к которому относятся:

- охрана здоровья и медицинское обслуживание сотрудников, включая добровольное медицинское страхование;

- создание условий для отдыха и оздоровления сотрудников и членов их семей;

- социальная поддержка женщин и семей с детьми;

- социальная поддержка пенсионеров и инвалидов;

- программа личного страхования работников;

- социальная поддержка молодых специалистов;

- программа негосударственного пенсионного обеспечения работников, уходящих на пенсию;

- проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий.

Руководство компании ООО «Табак-инвест» понимает, что грамотный, высококвалифицированный и высоко мотивированный персонал играет ключевую роль в увеличении стоимости компании. Именно поэтому в компании уделяется большое внимание подбору высококвалифицированного персонала, продолжению роста его квалификации и мотивации.

Таким образом, можно сказать, что главный принцип кадровой политики ООО «Табак-инвест» - эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться. На ООО «Табак-инвест» кадровой политикой занимается отдел кадров, а именно менеджер по персоналу и специалист отдела кадров. Сотрудники отдела кадров в рамках кадровой политики выполняют следующие функции: проведение отбора и расстановка руководителей и специалистов в соответствии со штатным расписанием; изучение деловых качеств специалистов предприятия с целью подбора кадров на замещение должностей; организация работы квалификационных комиссий; организация аттестации; осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка; оформление документов по приему, переводу, увольнению работников. Существующая на ООО «Табак-инвест» кадровая политика ведется по трем сносным направлениям: политика планирования, отбора и найма, подбора и расстановки, высвобождения кадров; политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения.

На основании выше изложенного, можно сделать следующие выводы:

. Организация ООО «Табак-инвест» занимается производством известных торговых марок табачных изделий, выполнением строительно-монтажных работ, а также оптовой торговлей широкого спектра, как продовольственных, так и не продовольственных товаров. Организационная структура ООО «Табак-инвест» является линейно-функциональной структурой управления. ООО «Табак-инвест» является платежеспособным предприятием, о чем говорит коэффициент платежеспособности в размере 1,292 в 2012 году и 1,53 в 2013 году. Сумма чистой прибыли в 2013 году уменьшилась на 3114,6 млн. руб. Снижение рентабельности на 5,1 % предприятия вызвано уменьшением чистой прибыли из-за увеличения внереализационных операционных расходов и недостаточностью прибыли от реализации продукции, в связи с увеличением доли затрат в стоимости реализованной продукции.

. Численность персонала в ООО «Табак-инвест» в 2013 году по сравнению с 2012 г. увеличилась на 124 человека: численность служащих увеличилась на 9 человек, рабочих - на 115 человек. Наименьшая численность работников находится в диапазоне от 60 лет и старше (25 человек), а наибольшая - в диапазоне 40-49 лет (566 человек). На предприятии работает 761 женщина, это 37 % от всей численности работников. Большинство работников ООО «Табак-инвест» имеют лишь общее среднее образование (36 % от всей численности персонала предприятия), 26 % (546 человек) работников имеют профессионально-техническое образование. И только 15 % работников предприятия получили высшее образование, из них 6 % составляют женщины. Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров в 2013 году увеличились по сравнению с 2012 годом на 0,01 или на 25,99 % увеличился коэффициент оборота по выбытию, и на 14,36 % увеличился коэффициент текучести кадров, что связано с увеличение числа уволенных работников за исследуемый период.

. Главный принцип кадровой политики ООО «Табак-инвест» - эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться. На ООО «Табак-инвест» кадровой политикой занимается отдел кадров, а именно менеджер по персоналу и специалист отдела кадров. Сотрудники отдела кадров в рамках кадровой политики выполняют следующие функции: проведение отбора и расстановка руководителей и специалистов в соответствии со штатным расписанием; изучение деловых качеств специалистов предприятия с целью подбора кадров на замещение должностей; организация работы квалификационных комиссий; организация аттестации; осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка; оформление документов по приему, переводу, увольнению работников.

Существующая на ООО «Табак-инвест» кадровая политика ведется по трем сносным направлениям: политика планирования, отбора и найма, подбора и расстановки, высвобождения кадров; политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения.

аттестация кадры адаптационный эффективность

глава 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ по совершенствованию кадровой политики ОАО «ИНТЕГРАЛ»

1 Обоснование необходимости аттестации кадров на предприятии

Рассмотрим методику деловой оценки работников, которая может быть использована при проведении аттестации персонала на предприятии ООО «Табак-инвест».

Методика предполагает комплексное использование таких методов оценки, как метод экспертной оценки, балльный метод измерения и метод «360° аттестация» и позволяет решать вопросы дифференциации заработной платы, продвижения по службе и др. Критерии ранжируются по своей значимости экспертной группой, в результате чего каждому критерию присваивается степень значимости.

Для разработки оценочных листов создается экспертная группа, в которую входят руководители и специалисты, работающие на предприятии ООО «Табак-инвест» не менее года, хорошо знающие специфику работы, зарекомендовавшие себя компетентными работниками.

В составе экспертной группы должно быть не менее 10 человек, т. к. на основании предложений экспертов формируются оценочные листы деловых и личностных качеств, определяются критерии и показатели оценки.

Рабочая группа, в которую входят работники кадровой службы, юрист, технические исполнители, формулирует список качеств, которые будут служить базой для создания оценочных листов для различных категорий работников. Экспертам предлагается оценить в баллах эти качества по степени важности (таблица 3.1 (источник: собственная разработка)).

Таблица 3.1 - Оценка в баллах качеств по степени сложности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Качество | 50 | 40 | 30 | 20 | 0 |
| 1 | Опыт работы. Практические знания |  |  |  |  |  |
| 2 | Профессиональная подготовленность |  |  |  |  |  |
| 3 | Способность к нововведениям |  |  |  |  |  |
| 37 | Творческие способности |  |  |  |  |  |
| 38 | Чувство перспективы |  |  |  |  |  |
| 39 | Умение планировать свою работу |  |  |  |  |  |
| 40 | Способность отстаивать свое мнение |  |  |  |  |  |

Рабочая группа на основе предложений экспертов составляет сводную таблицу, в которой проставляются баллы, поставленные каждым экспертом по определенному качеству. Далее сумма баллов делится на количество экспертов, выбираются качества, которые получили наибольшую значимость и войдут в оценочный лист.

С учетом важности (степени значимости) деловых и личностных качеств определяется их удельный вес в группе. Для определения удельных весов качеств эксперты должны проранжировать качества по степени важности для каждой категории оцениваемых. Наиболее важному качеству присваивается ранг, равный количеству качеств в группе, наименее важному ранг, равный единице. При этом ранги повторяться не могут. Затем составляется сводная таблица мнений экспертов для определения удельного веса качеств (таблица 3.2 (источник: собственная разработка)).

Таблица 3.2 - Сводная таблица мнений экспертов для определения удельного веса качеств

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Качество | Полученный ранг | | | | | Средний ранг | Удельный вес |
|  |  | Э1 | Э2 | Э3 | … | Э10 |  |  |
| 1 | Опыт работы, практические знания | 120 | 23 | 21 | … | 20 | 21,2 | 0,97 |
| 2 | Профессиональная подготовленность | 19 | 22 | 23 |  | 22 | 21,8 | 1,00 |
| 3 | Способность к нововведениям | 17 | 20 | 16 |  | 18 | 17,9 | 0,82 |
| 4 | Способность анализировать результаты | 14 | 16 | 20 | … | 14 | 15,7 | 0,72 |
| 5 | Способность составлять отчеты | 13 | 17 | 18 |  | 21 | 16,2 | 0,74 |
| … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| 23 | Чувство перспективы | 22 | 14 | 13 | … | 16 | 15,3 | 0,70 |
| 24 | Умение планировать свою работу | 16 | 12 | 15 | … | 15 | 14,6 | 0,67 |
| 25 | Способность отстаивать свое мнение | 12 | 15 | 17 |  | 10 | 12,5 | 0,57 |

Мнения экспертов сводятся в одну таблицу, и подсчитывается среднее арифметическое значение каждого качества. Удельный вес качества, получившего наивысший средний ранг, принимается за единицу; удельные веса остальных качеств определяются делением значения полученного ранга на наивысшее значение, принятое за единицу.

Для того, чтобы оценочный лист приобрел окончательный вид, необходимо разработать оценочную шкалу деловых и личностных качеств, которая должна быть чувствительной к оценкам экспертов и содержать позицию «затрудняюсь ответить» (таблица 3.3 (источник: собственная разработка)).

Таблица 3.3 - Вариант оценочной шкалы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Степень развития качества | Высокая | Достаточная | Посредственная | Слабая | Практически не развито | Затрудняюсь ответить |
| Оценка в баллах | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

Непосредственная оценка деловых качеств сотрудников производится:

- Руководителей: вышестоящим руководителем (оценка сверху); руководителями других подразделений, коллегами (оценка сбоку); непосредственными подчиненными (оценка снизу).

- Специалистов: вышестоящим руководителем; коллегами по работе; в порядке самооценки.

Минимальное число оценивающих - 3 человека.

Как показывает практика, точность такой оценки при количестве оценивающих от 6 до 10 человек довольна высока. Каждый эксперт при оценке аттестуемого руководствуется только своим мнением и отмечает степень развития того или иного качества в соответствии с предложенной шкалой. Следует отметить, что существенно упростить и облегчить сам процесс оценки может применение корпоративной локальной сети, когда опросник последовательно (в электронном виде) поступает к каждому из экспертов.

Далее рассчитывается среднее арифметическое значение степени развития каждого качества, и определяются приведенные значения деловых качеств путем умножения средних арифметических значений на удельные веса (таблица 3.4 (источник: собственная разработка)).

Таблица 3.4 - Определение приведенных значений деловых качеств

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Качество | Балл | | | | Средний балл | Удельный вес | Приведенный балл |
|  |  | Э1 | Э2 | … | Э6 |  |  |  |
| 1 | Опыт работы, практические знания | 4 | 4 | … | 4 | 4,0 | 0 - .97 | 3,88 |
| 2 | Профессиональная подготовленность | 3 | 4 | … | 4 | 3,6 | 1,00 | 3,60 |
| 3 | Способность к нововведениям | 0 | 5 | … | 4 | 4,2 | 0,82 | 3,44 |
| 4 | Способность анализировать результаты | 4 | 3 | … | 3 | 3,8 | 0,72 | 2,74 |
| 5 | Способность составлять отчеты | 4 | 4 | … | 4 | 4,0 | 0,74 | 2,96 |
| … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| 23 | Чувство перспективы | 5 | 0 |  | 4 | 4,3 | 0,70 | 3,01 |
| 24 | Умение планировать свою работу | 3 | 2 | … | 4 | зд | 0,67 | 2,08 |
| 25 | Способность отстаивать свое мнение | 3 | 4 | … | 2 | 3,2 | 0,57 | 1,82 |
|  | Итого |  |  |  |  |  |  | 74,60 |

Результаты оценки деловых качеств аттестуемых работников заносятся в таблицу 3.5 (источник: собственная разработка):

Таблица 3.5 - Результаты оценки деловых качеств аттестуемых работников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Ф.И.О. аттестуемого | Сумма приведенных оценок (балл х удельный вес) |
| 1 | Иванов А.И. | 74,6 |
| 2 | Петров Б.М. | 78,8 |
| 3 | Савченко О.Н. | 71,2 |
| … | … | … |
| 15 | Астахов П.А. | 83,6 |
|  | Среднее арифметическое значение приведенных оценок (А) | 75,6 |

Результаты аттестации могут быть использованы при повышении квалификации персонала на ООО «Табак-инвест».

Таким образом, кадровая служба предприятия ООО «Табак-инвест» получает возможность индивидуализировано подходить к повышению квалификации каждого аттестуемого. Кроме того, располагая данными о степени развития деловых качеств у аттестуемых, предприятие получает возможность эффективнее использовать персонал в соответствии с предъявляемыми требованиями рабочего места, подбирать работников на ключевые должности, проводить ротацию персонала.

В заключение необходимо отметить, что аттестация персонала на предприятии ООО «Табак-инвест» будет действенной только в том случае, если она тесно увязана с другими направлениями работы с персоналом, в первую очередь, с такими как:

- кадровое планирование;

- обучение и развитие персонала;

- планирование карьеры работников;

- система мотивации и стимулирования труда;

- формирование и работа с кадровым резервом.

Таким образом, методика деловой оценки работников, которая может быть использована при проведении аттестации персонала на предприятии ООО «Табак-инвест», предполагает комплексное использование таких методов оценки, как метод экспертной оценки, балльный метод измерения и метод «360° аттестация» и позволяет решать вопросы дифференциации заработной платы, продвижения по службе и др. Критерии ранжируются по своей значимости экспертной группой, в результате чего каждому критерию присваивается степень значимости.

Аттестация тесно связана со всеми элементами системы управления кадрами, являясь частью этой системы, она способствует взаимосвязанной, эффективной работе всех ее элементов. Наличие единой системы оценки на предприятии ООО «Табак-инвест» может повысить эффективность управления кадрами через:

- положительное воздействие на мотивацию работников;

- планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

- планирование карьеры;

- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

В настоящее время, из-за отсутствия должного нормативно-методического обеспечения проведения аттестации предприятие ООО «Табак-инвест» вынуждено разрабатывать программу оценки, включая и методику ее проведения, собственными силами или переделывать типовые рекомендации, использовать опыт других предприятий и организаций (приспосабливая его под свои цели, временные и финансовые возможности).

При построении системы оценки на предприятии ООО «Табак-инвест» необходимо учитывать следующие условия:

- процедура оценки применяется ко всему персоналу, а не к отдельным категориям и тем более конкретным лицам;

- руководители и сотрудники выступают как в роли оцениваемых, так и в роли оценщиков;

- проведение оценки регламентировано установленными правилами (периодичность, порядок, процедуры, оценочная документация);

- оценка производится на соответствие определенным нормам и требованиям, которые доводятся до работников не к моменту осуществления оценочных мероприятий, а заранее, к началу того периода, за который проводится оценка;

- оценочные мероприятия выполняют не «карательную функцию», а проводятся в форме диалога, в котором заинтересованы и сам работник, и администрация;

- методы оценки адекватны тем задачам, которые решаются с их помощью, обеспечивают необходимую достоверность, ими умеют грамотно пользоваться все участники оценочного процесса;

- для различных категорий персонала, функциональных и квалификационно-должностных групп формируется свой, специфический набор критериев и оценочных показателей, наиболее значимых для соответствующего вида деятельности.

Выбор оценщиков это один из наиболее важных моментов при подготовке аттестации. В соответствии с практикой, принятой в большинстве белорусских организаций, в роли субъекта оценки выступают специально созданные аттестационные комиссии, решения которых составляют основу приказа руководителя по итогам аттестации. Главная задача аттестационной комиссии - решение о соответствии (несоответствии) работника занимаемой должности. Необходимое условие проведения аттестационной процедуры аттестационной комиссией - предельная объективность при оценке профессиональной деятельности работников.

Для того, чтобы сделать аттестацию служащих на предприятии ООО «Табак-инвест» более объективной, необходимо:

) привлекать к работе в аттестационной комиссии экспертов, выводы которых способны повысить эффективность работы аттестационной комиссии не только применительно к отдельно взятому работнику, но и предприятия в целом.

) производить комплектование членов аттестационной комиссии и экспертов, взаимоотношения между которыми носили бы максимально деловой характер, проводить профилактику возможных конфликтных отношений между членами аттестационной комиссии и экспертами и (или) негативных установок их друг на друга;

) осуществлять отбор, привлечение членов аттестационных комиссий и экспертов, у которых по отношению к аттестуемым служащим не было бы предвзятых установок;

) обеспечивать оптимальное общение в ходе аттестации членов аттестационной комиссии и экспертов с работниками, подвергаемыми процедуре аттестации;

) формировать оптимальную мотивацию на качественное выполнение членами аттестационной комиссии и экспертами своих обязанностей;

) вести учет психологического эффекта, т.е. особенностей восприятия и переработки членами аттестационной комиссии и экспертами информации, их оценочной деятельности.

Важную роль в процессе аттестации играет оценка непосредственного руководителя. Абсолютно ясно, что именно руководитель может дать наиболее полное представление о работе своего подчиненного. Многие организации в настоящее время применяют более широкий подход, привлекая к оценке не только непосредственного руководителя, но и коллег, подчиненных и непосредственно самого оцениваемого, что очень актуально. Этот опыт предлагается использовать при проведении аттестации и на предприятии ООО «Табак-инвест».

В последнем случае аттестуемому предоставляется возможность оценить себя и сравнить результаты самооценки с желаемым уровнем. Он может самостоятельно определить свою потребность в повышении квалификации, так как получаемая в результате самооценки информация обеспечивает понимание необходимости тех или иных знаний, навыков для работы на определенной должности. Самооценка позволяет выяснить отношение работника к своим обязанностям, степень владения теми или иными знаниями и навыками, а также те области, в которых следует совершенствоваться в первую очередь.

Кроме того, самооценка по тем же критериям, по которым его оценивают другие, позволяет выяснить, насколько хорошо представляет работник свои сильные и слабые стороны, и эффективно организовать процедуру их обсуждения.

Основным документом, представляемым в аттестационную комиссию, является отзыв (характеристика) на аттестуемого, который составляется непосредственным его руководителем. Отзыв на аттестуемого работника должен содержать, прежде всего, объективные сведения о работе служащего по занимаемой должности, перечень вопросов, в решении которых он лично или в коллективе принимал участие, мотивированную оценку профессиональных, личностных качеств и результатов служебной деятельности. Кроме отзыва на каждого аттестуемого работника заполняется аттестационный лист, в котором фиксируются выводы аттестационной комиссии по результатам аттестации.

Также в целях повышения объективности оценки, было бы целесообразно при аттестации на предприятии ООО «Табак-инвест» использовать новую форму оценочного документа, например «Лист оценки сотрудника», заполнение которого будет производить не только его непосредственный руководитель, как это в основном принято, но и сам сотрудник, оценивая свою деятельность за аттестационный период, степень реализации предложений и замечаний предыдущей аттестации и др.

При выборе критериев и показателей оценки необходимо руководствоваться, в первую очередь, объектами, целями и содержанием оценки. Это означает, что должны быть найдены системы критериев и показателей для оценки руководителей, специалистов и других служащих.

При этом необходимо учитывать и специфику сферы деятельности конкретных работников ООО «Табак-инвест», их функциональную принадлежность и другие конкретные особенности.

Следует учесть, что руководители и специалисты не могут оцениваться по единой схеме, т. к. при оценке руководителей надо учесть много различных обстоятельств, требующих нестандартного подхода. В современных условиях управления повышается значимость таких качеств руководителей, как:

- способность к стратегическому мышлению;

- способность к принятию решений;

- умение интегрировать различные аспекты деятельности и понимать подчиненных;

- способность выполнять функции лидера группы и работать в ее составе;

- гибкость мышления и управленческих действий;

- умение убеждать;

- видение ключевых факторов эффективности деятельности коллектива и др.

Одним из основных условий укрепления методической и нормативной базы оценки работающих на ООО «Табак-инвест» может стать организация профессиографических исследований, создание моделей (профессиограмм) той или иной должности или специальности. В отличие от квалификационных характеристик они более подробны и содержат кроме требований к квалификации, требования к специальным навыкам и умениям, личностным качествам работника.

Профессиограмма должности - это ранговый список способностей (по степени их важности), необходимых для работы в данной должности. Разрабатывается она на основе экспертных оценок.

В ряде случаев (как правило, для руководителей) разрабатываются психограммы - описание психологических характеристик, соблюдение которых необходимо для выполнения профессиональных обязанностей.

В психограмму включаются требования, предъявляемые профессиональной деятельностью к:

- психическим процессам (восприятию, памяти, воображению, мышлению);

- психическим состояниям (усталости, апатии, стрессу, тревожности, депрессии);

- эмоциональным и волевым характеристикам.

Полное описание должности включает также условия труда, оснащенность рабочего места и многообразные связи, как по горизонтали, так и по вертикали. При построении модели должности на предприятии ООО «Табак-инвест» следует учитывать, что она рассчитана на работу в определенных условиях и по сути своей статична. На ее основе создается портрет идеального работника, обладающего определенными качествами, которые в процессе отбора или оценки сравниваются с качествами претендента на должность, и таким образом определяется его соответствие либо несоответствие определенной должности. В реальности любая профессиональная деятельность происходит в постоянно меняющихся условиях, что должно учитываться изменением требований к работникам.

Функциональные изменения содержания труда по конкретной должности могут быть вызваны структурными перестройками на предприятии, связанными с изменениями поставленных перед ней целей, процессами сокращения численности, внедрением новых технологий, новых технических средств и т.д. На предприятии ООО «Табак-инвест» такие изменения происходят довольно часто, что требует постоянного учета их влияния в должностных характеристиках, периодической корректировки их содержания, а соответственно и корректировки требований к той или иной должности.

Что касается периодичности проведения аттестации на предприятии ООО «Табак-инвест», то, несмотря на то, что среди некоторых специалистов существует мнение о том, что частые аттестации нервируют кадры и увеличивают нагрузку на тех, кто оценивает, то целесообразно проведение аттестации на данном предприятии раз или даже два раза в год. Это позволит сделать аттестацию важным инструментом управления персоналом для влияния на результаты деятельности работника, обеспечить более тесную связь результатов аттестации с должностным и квалификационным продвижением, с результатами труда и его оплатой.

Ответственным моментом в процессе аттестации является принятие решений по результатам аттестации.

В дополнение к традиционно принятым оценкам, предлагается ввести на предприятии ООО «Табак-инвест» оценку «превосходит требования, предъявляемые занимаемой должностью». Введение такой оценки позволит руководству предприятия делать более обоснованные и объективные решения о продвижении работников, их зачислении в кадровый резерв, повышении оплаты труда. В применении результатов оценки на предприятии ООО «Табак-инвест» необходимо соблюдать определенные принципы: поддержание престижа оценки на основании обязательного использования ее результатов; гласность результатов оценки и т.д.

После того, как получены результаты оценки и рекомендации аттестационной комиссии, их необходимо обсудить с аттестуемым работником. Лучше всего, если эту беседу будет проводить непосредственный руководитель.

Беседа с работником ООО «Табак-инвест», кроме сообщения ему результатов аттестации, может преследовать две цели:

- поощрение высокой производительности труда, чтобы этот уровень сохранялся как можно дольше;

- изменение поведения работников, результативность которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Одним из результатов аттестационного собеседования должно стать утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период, основное назначение которого - выработка «рецепта» для повышения эффективности работы сотрудника. В план должен включаться и пункт о профессиональном обучении, если рекомендации аттестационной комиссии это содержали.

В течение всего аттестационного периода на предприятии ООО «Табак-инвест» руководитель должен осуществлять контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением личного плана. Для этого руководитель должен находиться в постоянном контакте со своими работниками, поддерживать с ними обратную связь, что будет способствовать повышению эффективности их работы и значительно облегчит в дальнейшем процесс аттестации.

Для того, чтобы аттестация не воспринималась как формальная процедура очень важно обеспечить взаимосвязь систем стимулирования работников с результатами оценки. Необходима система материальных и моральных стимулов, заинтересовывающая как специалистов, так и руководителей в высоком уровне профессионализма, деловой активности и работоспособности.

Таким образом, наличие единой системы оценки на предприятии ООО «Табак-инвест» может повысить эффективность управления кадрами через: положительное воздействие на мотивацию работников; планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации; планирование карьеры; принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. При построении системы оценки на предприятии ООО «Табак-инвест» необходимо учитывать следующие условия: процедура оценки применяется ко всему персоналу, а не к отдельным категориям и тем, более конкретным лицам; руководители и сотрудники выступают как в роли оцениваемых, так и в роли оценщиков; проведение оценки регламентировано установленными правилами (периодичность, порядок, процедуры, оценочная документация); оценка производится на соответствие определенным нормам и требованиям, которые доводятся до работников не к моменту осуществления оценочных мероприятий, а заранее, к началу того периода, за который проводится оценка; оценочные мероприятия выполняют не «карательную функцию», а проводятся в форме диалога, в котором заинтересованы и сам работник, и администрация; методы оценки адекватны тем задачам, которые решаются с их помощью, обеспечивают необходимую достоверность, ими умеют грамотно пользоваться все участники оценочного процесса; для различных категорий персонала, функциональных и квалификационно-должностных групп формируется свой, специфический набор критериев и оценочных показателей, наиболее значимых для соответствующего вида деятельности.

3.2 Разработка адаптационной кадровой системы на ОАО «ИНТЕГРАЛ»

В связи с планированием расширения и увеличения предприятия ОАО «ИНТЕГРАЛ» в дальнейшем, актуальной проблемой является адаптация новых сотрудников в коллективе. Задачей компании является сокращение до минимума срока адаптации и облегчение вхождения новых сотрудников в жизнь организации. Разрабатывая систему адаптации на ОАО «ИНТЕГРАЛ», будем исходить из того, что последнее время руководство организации нанимает сотрудников, не имеющих опыта работы, в основном сразу после окончания учебных заведений. Предположительно система адаптации для таких сотрудников рассчитана на 2 месяца.

В таблице 3.6 представлены ключевые моменты процедуры адаптации нового сотрудника в ОАО «ИНТЕГРАЛ», рассмотрим их более подробно (источник: собственная разработка).

Таблица 3.6 - Распределение функций по адаптации сотрудника в ОАО «ИНТЕГРАЛ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции и мероприятия по ориентации | Обязанности | |
|  | Непосредственного руководителя | Руководителя предприятия |
| Составление программы по ориентации Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами Объяснение задач и требований к работе Введение работника в рабочую группу Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников | Выполняет Выполняет Выполняет Выполняет | Выполняет Ассистирует |

Первым этапом проведения адаптации является ориентация - это практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

На этом этапе к адаптации новичка привлекаются непосредственный руководитель и руководитель предприятии.

Вопросы, рекомендуемые для освещения в ознакомительной беседе.

. Общее представление о компании:

- цели, приоритеты, проблемы;

- традиции, нормы, стандарты;

- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;

- организация, структура, связи компании;

- информация о руководителях.

. Политика организации:

- принципы кадровой политики;

- принципы подбора персонала;

- направление профессиональной подготовки и повышение квалификации;

- правила пользования телефоном внутри предприятия;

- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

. Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;

- оплата выходных, сверхурочных.

. Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;

- пособие по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по материнству;

- поддержка в случае увольнения;

- возможности обучения на работе;

- наличие столовой;

- другие услуги организации для своих сотрудников.

. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;

- меры предосторожности;

- правила противопожарной безопасности.

. Работник и его отношения с организацией:

- сроки и условия найма;

- испытательный срок;

- назначения, перемещения, продвижения;

- права и обязанности сотрудника;

- права непосредственного руководителя;

- руководство работой;

- информация о неудачах на работе и опозданиях на работу;

- руководство и оценка исполнения работы.

. Экономические факторы:

- стоимость рабочей силы

- ущерб от прогулов, опозданий.

Следующий подэтап ориентации сотрудника - это проведение специальной программы. Специальная программа предполагает более детальное знакомство с должностными обязанностями, и проводится начальником отдела. Рекомендуемое время применения - на следующий день после общей программы, для того, чтобы сотрудник смог обдумать общие сведения о фирме и сделать выводы. Начальник отдела подробно описывает должностные инструкции, знакомит с правилами внутреннего распорядка, рассказывает о функциях подразделения и о роли подразделения в организации.

Следует осветить следующие вопросы.

. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;

- разъяснение важности работы, как она соотносится с другими подразделениями и на предприятии в целом;

- длительность рабочего дня и расписание.

. Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;

- отношение с местными и общегосударственными инспекциями.

. Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;

- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;

- правила поведения на рабочем месте;

- использование оборудования;

- контроль за нарушениями;

- перерывы;

- телефонные переговоры в рабочее время;

- контроль и оценка исполнения.

. Представление сотрудников подразделения.

. Закрепление за новым сотрудником курирующего его специалиста, сроком до 1,5 месяца. Прикреплять специалиста к новичку следует только с его согласия и на срок выполнения этой функции сотруднику рекомендуется выплачивать вознаграждение.

Второй этап - действенная адаптация (собственно приспособление новичка к своему статусу).

Все вопросы, касающиеся непосредственной работы, новый сотрудник задает специалисту. После устного отчета нового сотрудника, непосредственный руководитель оценивает уровень его знаний и разрабатывает план индивидуальной адаптации.

Рекомендуется в план индивидуальной адаптации сначала включать выполнение совместной работы с курирующим новичка специалистом. Срок выполнения совместной работы определяет непосредственный руководитель индивидуально. Контроль по выполнению работы и взаимодействию между специалистом и новичком производит начальник отдела. При первых признаках несовместимости специалиста и новичка следует передать функции кураторства другому сотруднику. После совместного проведения работы, когда новичок готов к самостоятельной работе ему предоставляют это право, но работа происходит при тесном сотрудничестве со специалистом. По истечении месяца новый сотрудник полностью приступает к ведению своих обязанностей, за ним остается право на поддержку и помощь, как от сотрудника, закрепленного за ним, так и от остальных членов коллектива.

Прикрепление нового сотрудника к специалисту также положительно влияет на его внедрение в коллектив, поскольку куратор чувствует ответственность за новичка, и узнает его быстрее других сотрудников, он старается познакомить его с остальными членами коллектива.

Третий этап - функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации. Он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. На этом этапе происходит оценка нового сотрудника как специалиста.

Оценка качества выполнения задач производится непосредственным руководителем. По итогам оценки проводится собеседование, в котором принимают участие: руководитель предприятия, новый сотрудник и курирующий специалист, далее в зависимости от результатов оценки осуществляется подготовка приказа об окончании испытательного срока.

Важную роль в адаптации работников ОАО «ИНТЕГРАЛ» играет организация контроля и регулирование процесса адаптации (таблица 3.7 (источник: собственная разработка)).

Таблица 3.7 - Организация контроля и регулирования процесса адаптации на ОАО «ИНТЕГРАЛ»

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы и функции контроля | Исполнители |
| Проведение контрольных опросов и определение уровня адаптации | Отдел кадров (ОК) |
| Определение контингента молодых работников со средней и низкой адаптацией | ОК, начальники отделов |
| Определение факторов, препятствующих успешной адаптации новичков | ОК, курирующий специалист |
| Определение и принятие мер по устранению действия факторов, препятствующих успешной адаптации | Непосредственный руководитель, курирующий специалист |
| Определение эффективности принятых мер | ОК, курирующий специалист |

Представленная выше организация контроля и регулирование адаптации на ОАО «ИНТЕГРАЛ» позволит сократить ее сроки и выявить недостатки существующей структуры.

Таким образом, разработка системы адаптации новых сотрудников на ОАО «ИНТЕГРАЛ» состоит из трех этапов. Первым этапом проведения адаптации является ориентация - это практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Второй этап - действенная адаптация (собственно приспособление новичка к своему статусу). Третий этап - функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации. Он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. На этом этапе происходит оценка нового сотрудника как специалиста.

На основании выше изложенного можно сделать следующие выводы.

. Наличие единой системы оценки на ОАО «ИНТЕГРАЛ» может повысить эффективность управления кадрами через: положительное воздействие на мотивацию работников; планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации; планирование карьеры; принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

При построении системы оценки на предприятии ОАО «ИНТЕГРАЛ» необходимо учитывать следующие условия: процедура оценки применяется ко всему персоналу, а не к отдельным категориям и тем, более конкретным лицам; руководители и сотрудники выступают как в роли оцениваемых, так и в роли оценщиков; проведение оценки регламентировано установленными правилами (периодичность, порядок, процедуры, оценочная документация); оценка производится на соответствие определенным нормам и требованиям, которые доводятся до работников не к моменту осуществления оценочных мероприятий, а заранее, к началу того периода, за который проводится оценка; оценочные мероприятия выполняют не «карательную функцию», а проводятся в форме диалога, в котором заинтересованы и сам работник, и администрация; методы оценки адекватны тем задачам, которые решаются с их помощью, обеспечивают необходимую достоверность, ими умеют грамотно пользоваться все участники оценочного процесса; для различных категорий персонала, функциональных и квалификационно-должностных групп формируется свой, специфический набор критериев и оценочных показателей, наиболее значимых для соответствующего вида деятельности.

Методика деловой оценки работников, которая может быть использована при проведении аттестации персонала на предприятии ОАО «ИНТЕГРАЛ», предполагает комплексное использование таких методов оценки, как метод экспертной оценки, балльный метод измерения и метод «360° аттестация» и позволяет решать вопросы дифференциации заработной платы, продвижения по службе и др.

Критерии ранжируются по своей значимости экспертной группой, в результате чего каждому критерию присваивается степень значимости.

. Разработка системы адаптации новых сотрудников на ОАО «ИНТЕГРАЛ» состоит из трех этапов.

Первым этапом проведения адаптации является ориентация - это практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Второй этап - действенная адаптация (собственно приспособление новичка к своему статусу). Третий этап - функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации. Он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. На этом этапе происходит оценка нового сотрудника как специалиста.

аттестация кадры адаптационный эффективность

заключение

На основании выше изложенного можно сделать следующие выводы.

1. Важнейшая составляющая часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Главным объектом кадровой политики предприятия является - персонал (кадры). Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

. Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки. Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственно влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная. Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

. Механизм разработки кадровой политики в организации включает три основных этапа. На первом этапе обосновывают цель развития кадрового потенциала страны, региона, отрасли, предприятия и формируют состав структурных звеньев, обеспечивающих достижение этой цели. Второй этап охватывает разработку методических рекомендаций по составлению целевых программ развития комплексов по управлению человеческими ресурсами. На третьем этапе выбирается оптимальный вариант кадровой программы с учетом исходных предпосылок.

. Организация ОАО «ИНТЕГРАЛ» занимается производством известных торговых марок табачных изделий, выполнением строительно-монтажных работ, а также оптовой торговлей широкого спектра, как продовольственных, так и не продовольственных товаров. Организационная структура ООО «Табак-инвест» является линейно-функциональной структурой управления. ООО «Табак-инвест» является платежеспособным предприятием, о чем говорит коэффициент платежеспособности в размере 1,292 в 2012 году и 1,53 в 2013 году. Сумма чистой прибыли в 2013 году уменьшилась на 3114,6 млн. руб. Снижение рентабельности на 5,1 % предприятия вызвано уменьшением чистой прибыли из-за увеличения внереализационных операционных расходов и недостаточностью прибыли от реализации продукции, в связи с увеличением доли затрат в стоимости реализованной продукции.

. Численность персонала в ООО «Табак-инвест» в 2013 году по сравнению с 2012 г. увеличилась на 124 человека: численность служащих увеличилась на 9 человек, рабочих - на 115 человек. Наименьшая численность работников находится в диапазоне от 60 лет и старше (25 человек), а наибольшая - в диапазоне 40-49 лет (566 человек). Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров в 2013 году увеличились по сравнению с 2012 годом на 0,01 или на 25,99 % увеличился коэффициент оборота по выбытию, и на 14,36 % увеличился коэффициент текучести кадров, что связано с увеличение числа уволенных работников за исследуемый период.

. Главный принцип кадровой политики ООО «Табак-инвест» - эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться. На ООО «Табак-инвест» кадровой политикой занимается отдел кадров, а именно менеджер по персоналу и специалист отдела кадров. Существующая на ООО «Табак-инвест» кадровая политика ведется по трем сносным направлениям: политика планирования, отбора и найма, подбора и расстановки, высвобождения кадров; политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения.

. Разработка системы адаптации новых сотрудников на ООО «Табак-инвест» состоит из трех этапов. Первым этапом проведения адаптации является ориентация - это практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Второй этап - действенная адаптация (собственно приспособление новичка к своему статусу). Третий этап - функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации.

. Наличие единой системы оценки на предприятии ООО «Табак-инвест» может повысить эффективность управления кадрами через: положительное воздействие на мотивацию работников; планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации; планирование карьеры; принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

. Методика деловой оценки работников, которая может быть использована при проведении аттестации персонала на предприятии ООО «Табак-инвест», предполагает комплексное использование таких методов оценки, как метод экспертной оценки, балльный метод измерения и метод «360° аттестация» и позволяет решать вопросы дифференциации заработной платы, продвижения по службе и др. Критерии ранжируются по своей значимости экспертной группой, в результате чего каждому критерию присваивается степень значимости.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практ. пособие кадровика / В.М. Анисимов. - М.: Экономика, 2011. - 704 с.

2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. - СПб.: Питер, 2005. - 566 с.

3. Атаев, А.А. Управленческая деятельность / А.А. Атаев. - М.: Экономика, 2012. - 252 с.

4. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. - Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2011. - 352 с.

5. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. - М.: Экономика, 2010. - 416 с.

6. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом: учеб. пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская. - М.: Гелан, 2009. - 411 с.

7. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2010. - 495 с.

8. Вихановский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О.С. Вихановский, А.К. Наумова. М.: МГУ, 2009. - 416 с.

9. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия: учеб. пособие для вузов / В.Я. Горфинкель, Б.Н. Чернышев; - 5-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 336 с.

10.Демин, Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях / Ю.М. Демин. - СПб.: Питер, 2013. - 224 с.

11.Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестации / И.Б. Дуракова. - М.: Инфра-М, 2008. - 342 с.

12.Егоров, А. Кадровое планирование и мониторинг персонала / А. Егорова Финансовая Газета. - 2013. - № 28. - С. 23-24.

13.Егоршин, А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов / А.П. Егоршин. Нижний Новгород: НИМБ, 2009. - 720 с.

14.Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М., 2013. - 368 c.

15.Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда / Л.Н. Зудина. - М.: Экономика, 2011. - 162 с.

16.Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М., 2014. - 182 c.

17.Кибанов, А.Я. Методы построения системы управления персоналом / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2012. - № 6. - С. 18-22.

18.Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. для вузов / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 447 с.

19.Коледова, С.А. Кадровая политика и стратегия работы с персоналом / С.А. Коледова // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - № 2. - С. 96-108.

20.Кошелева, В.В. Практические вопросы формирования кадровой политики / В.В. Кошелева. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 284 с.

21.Краснова, Н.В. Развитие персонала компании / Н.В. Краснова. - М.: Московская Финансово - Промышленная Академия, 2011. - 296 с.

22.Кулапов, М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю: учеб. пособие / М.Н. Кулапов. М.: Дашков и К, 2010. - 154 с.

23.Курбатова, М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.Б. Курбатова, М.И. Магура. - М., 2009. - 216 с.

24.Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2012. - 299 с.

25.Маренков, Н.Л. Управление персоналом организации: учеб. пособие для вузов / Н.Л. Маренков, Н.Н. Косаренко. - М.: Академический проект: Трикста, 2010. - 464 с.

26.Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов / Е.В. Маслов. - М.: Инфра-М, 2009. - 312 с.

27.Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра - М, 2009. - 864 с.

28.Митин, А.Н. Кадровая политика и ее новые ценности: учеб. пособие / А.Н. Митин. - Екатеринбург: УрАГС, 2011. - 324 с.

29.Можаев, А.В. Административный менеджмент / А.В. Можаев, В.С. Мингалев. - М.: Гардарика, 2008. - 207 с.

30.Молодчик, А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание / И.А. Молодчик. - М.: ГУ ВШЭ, 2010. - 294 с.

31.Огонесян, И.А. Управление персоналом организации / И.А. Огонесян. - Минск: Амалфея, 2012. - 264 с.

32.Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. - М., 2014. - 444 c.

33.Пархимчик, Е.П. Наиболее эффективна та кадровая политика, которая приносит успех организации / Е.П. Пархимчик // Генеральный директор. - 2011. - № 1. - С. 32-36.

34.Рогожин, М.Ю. Кадровая служба предприятия / М.Ю. Рогожин. - М.: ГроссМедия, 2009. - 424 с.

35.Самоукина, Н.В. Управление персоналом / Н.В. Самоукина. - М.: Проспект, 2011. - 330 с.

36.Саубанова, Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии / Л.В. Саубанова // Управление персоналом. - 2012. - № 1. - С. 51-52.

37.Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2012. - 380 с.

38.Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров / В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2011. - 624 с.

39.Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом / Э.Е. Старобинский. - М.: Интел-Синтез, 2009. - 285 с.

40.Тебекин, А.В. Управление персоналом / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2012. - 624 с.

41.Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента: практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2011. - 372 с.

42.Федорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2008. - 512 с.

43.Хрящева, Н. Развитие персонала - ключевой фактор успеха бизнеса / Н. Хрящева // Управление персоналом. - 2012. - № 10 - С. 42-44.

44.Цыганов, А.М. Учет кадров и кадровая документация / А.М. Цыганов. - М.: АКДИ Экономика и жизнь, 2009. - 160 с.

45.Цыгичко, В.Н. Руководителю о принятии решений / В.Н. Цыгичко. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 232 с.

46.Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшеня. - М.: Интел-Синтез, 2012. - 368 с.

47.Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. - М.: Норма, 2011. - 241 с.

48.Шрубенко, А.Г. Государственная кадровая политика: теория и практика: учеб. пособие / А.Г. Шрубенко, Н.С.Березина, Г.Е. Ясникова. - Минск: Акад. управ. при Президенте Республики Беларусь, 2012. - 260 с.

49.Щекин, Г.В. Социальная теория и кадровая политика / Г.В. Щекин. - М.: МАУП, 2009. - 576 с.

50.. Щур, Д.Л. Кадры предприятия / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. - М.: Инфра-М, 2008. - 456 с.