

Содержание:

Введение

Управленческие решения, связанные с организацией и управлением деятельности персонала, во многом определяют эффективность функционирования организации.

Успех работы организации обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

К основным задачам системы управления персоналом можно отнести: обеспечение организации квалифицированными кадрами; создание необходимых условий для эффективного использования знаний опыта работников; совершенствование системы оплаты труда и мотивации; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников; предоставление работникам возможностей для повышения квалификации.

Актуальность данной темы заключается в создании организации всегда связано с людьми, которые будут там работать. Система управления персоналом является неотъемлемой и важнейшей составляющей системы управления любого предприятия. Она одинаково важна как в сфере управления крупными холдингами, так и на малых предприятиях. Эффективность системы управления персонала влияет на экономические показатели организации.

Объектом исследования является ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского».

Предметом исследования является система управления персоналом в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского».

Целью курсовой работы является анализ системы управления персоналом на примере ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского». Ее разработка предложений по совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Рассмотреть теоритические основы анализа системы управления персоналом;
- Дать организационно-экономические характеристики ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»;
- Провести анализ субъектов и объектов системы управления персоналом в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»;
- Проанализировать функций управления персоналом в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»;
- Выдвинуть предложения по совершенствованию кадровой стратегии в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского».

Работа состоит из 2 глав. В первой главе курсовой работы рассматриваются теоретические основы управления персоналом. Во второй главе содержится анализ системы управления персоналом ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» и предлагаются мероприятия по совершенствованию кадровой стратегии управления персоналом ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского».

Информационная база исследования состоит из учебников и учебных пособий в области управления персоналом, документы организации и результаты собственных расчетов и наблюдений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Объекты анализа системы управления персоналом

Объектом системы управления персонала является весь коллектив работников или каждый в отдельности. Персонал представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.

Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками.

Персонал можно классифицировать по:

- численности и срокам работы;
- общим потребностям в персонале;
- численности персонала исходя из сроков работы;
- качественным характеристикам;
- профессиональной структуре;
- квалификационной структуре;
- половозрастной структуре;
- стажу;
- уровню образования.[\[1\]](#)

Целями управления персоналом организации являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.[\[2\]](#)

Можно выделить 3 комплексные функции управления персоналом: формирование персонала, использование персонала и развитие персонала.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей.

Формирование персонала организации должно способствовать целям развития организации при удовлетворении потребностей работников, поэтому процесс формирования персонала должен быть интегрирован в общий процесс планирования деятельности организации.

Формирование персонала требует решения следующих задач:

Какие работы необходимо выполнять в организации для достижения целей.

Какая качественная и количественная потребность в персонале необходима в конкретном рабочем периоде.

Какие источники и пути привлечения персонала использовать.

Какой персонал и в каком количестве необходимо высвободить из организации.

Каких затрат потребует запланированное кадровое мероприятие.

Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Система использования персонала в организации должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Основные принципы использования персонала требуют:

- обеспечения рациональной занятости работников;
- обеспечения стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);
- обеспечения соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест и производства в целом;
- периодического перехода работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающего разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;
- обеспечения максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.
- Развитие персонала представляет процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.
- Развитие персонала является систематическим процессом, направленным на формирование специалистов, отвечающих потребностям предприятия, в тоже время, на изучение и повышение производительности труда, а также развитие образовательного потенциала каждого сотрудника.
- К задачам развития персонала стоит отнести следующие:
 - повышение профессионального уровня сотрудников;
 - повышение эффективности обучения;
 - формирование корпоративной культуры компании;

- планирование карьеры сотрудников;
- ротация кадров и делегирование полномочий;
- подготовка и адаптация к изменениям.

1.2 Методы анализа системы управления персоналом

Методы управления персоналом - совокупность способов и приемов проведения анализа системы управления персоналом, в разных вариациях представляют собой методы исследования системы управления персоналом. Правильное применение разных методов и их вариаций позволяют получать достоверную и полную информацию о результатах исследований, проявившихся и возможных проблемах в системе управления персоналом. Все методы можно условно разбить на четыре основные группы:

- методы, в основе которых лежит определение и применение знаний и интуиции опытных специалистов;
- формализованные представления на основе математического и экономического моделирования;
- комплексированные методы, представляющие разные вариации двух предыдущих групп;
- метод исследования информационных потоков.

Первая группа отличается иногда наличием нетрадиционных подходов к проведению исследования и использованию небольшого количества фактической информации. При этом она длительный период времени является основной в решении проблем, связанных с управлением персоналом. К этой группе относится множество методов и их вариантов, но основных несколько:

Метод «мозговой атаки».

Основан на собрании некоторого количества специалистов с целью интуитивной проработки возникшей проблемы или задачи и поиска вариантов ее решения. При работе по данному методу необходимо выполнять основное правило – высказывать максимальное количество мнений (вплоть до абсурдных, на первый взгляд).

В дальнейшем проводится анализ высказанных идей и вариантов. На основе наиболее жизнеспособных вырабатываются несколько стратегий поведения или

реакции. Важно, чтобы высказанные идеи провоцировали цепную реакцию «событие-последствие» и позволили максимально эффективно решить поставленную задачу. Различают несколько видов такого метода: прямая мозговая атака, комиссия, обмен мнениями, которые варьируются в зависимости от жесткости правил проведения.

Метод сценариев.

Подготовленные и согласованные в письменном виде представления об анализируемом объекте или задаче, с последовательностью событий, решений и вариантов. Этот подход позволяет учесть моменты, которые невозможно выразить в формальном варианте, а также дает возможность внести в рассуждения по теме статистическую, экономическую информацию. В последнее время в методе сценария все чаще используются компьютерные вариации сценарного прогнозирования.

Метод экспертных оценок.

В данном варианте производится удаленный опрос специалистов-экспертов по заданной проблематике. Результаты такого метода можно условно определить как «общественное мнение». К этому методу относится SWOT-анализ, который заключается в исследовании слабых и сильных сторон предприятия, его возможностей и угроз деятельности.

Метод «Дельфи».

Имеет много вариаций и чаще всего используется для повышения объективности других методов, но иногда применяется и отдельно. В основе метода лежит последовательность мозговых атак или опросов с возможностью обратной связи и информирования о результатах предыдущих этапов. Метод предполагает разработку сложной системы последовательных опросов, и в связи с трудоемким процессом подготовки и обработки результатов используется довольно редко.

Метод «дерево целей».

Предполагает иерархическую разбивку поставленной задачи или цели на более мелкие подзадачи, вплоть до отдельных простейших функций. Основная функция – дробление цели (задачи, направления) для получения устойчивой структуры на определенный промежуток времени, не зависящей от изменений, присущих любой развивающейся системе.

Метод «деловых игр».

По мнению экспертов и аналитиков является наиболее эффективным методом. Состоит в имитации процесса решения задачи, рабочего процесса с заданными исходными параметрами и т.д. Он позволяет в реальном времени развить варианты движения ситуации и выйти на уровень анализа принятых решений, одновременно обучая участников и позволяя найти новые решения.

Вторая группа методов основана на использовании математического расчета и прогнозирования, с использованием предварительных технико-экономических расчетов. Они позволяют относительно точно спрогнозировать развитие событий в заданном варианте алгоритмов. Явный недостаток этих методов – невозможность выходить за рамки заданного алгоритма и предвидеть новые возможные обстоятельства. Основным вопросом в данных подходах остается задание правильной модели и исходных данных, для построения моделей (графиков, схем, имитационных моделей) необходимо большое количество исходных данных и специфические навыки работы с компьютером. Наиболее распространенными являются:

Сетевой метод, в котором с помощью построения сложной структуры сетей задается внутреннее поведение системы на период времени.

Имитационное динамическое моделирование – предполагает построение сложной модели, полностью имитирующей внутреннюю структуру моделируемой системы управления. Продлевая на какой угодно большой промежуток времени внутреннее поведение системы, можно выявить предположительные сбои в работе.

Третья группа включает в себя огромное количество вариантов одновременного использования формализованных и интуитивных методов исследования системы управления персоналом. В этой группе нет возможности выделить какие-либо основные методы. На данном этапе именно комплексные методы обретают все большую популярность за счет возможности синтеза точного моделирования и интуитивных (неформальных) предположений с опытом.

Методы информационных потоков используются в основном при подготовке к основному анализу системы и призваны выяснить потоки документации, процессы передачи данных, функциональные нагрузки отдельных элементов структуры. Вся эта информация понадобится для задания точных исходных данных исследования и понимания текущих процессов системы управления.[\[3\]](#)

ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «НИИВТ ИМ. С.А. ВЕКШИНСКОГО»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»

Полное наименование изучаемой организации: Открытое акционерное общество «Научно-исследовательский институт вакуумной техники имени С. А. Векшинского».

Местонахождение: г. Москва, Нагорный проезд, д.7.

Научно-исследовательский институт вакуумной техники им. С. А. Векшинского позиционируется сегодня как ведущее предприятие России в области вакуумной науки, техники и технологии. Основными видами деятельности института являются выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по следующим направлениям: разработка и производство специальной техники, нанотехнология, разработка и изготовление вакуумных печей, разработка вакуумно-технологического оборудования, средств получения и измерения вакуума, средств течеискания.

Основной вид деятельности: Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук.

Основные виды продукции:

- Разработка и изготовление вакуумных установок, вакуумных печей;
- Производство керамических и металлокерамических изделий;
- Оснащение высоковакуумных установок бюджетными откачными постами; Вакуумметры ионизационные (ВИ-18), сопротивления (ВТС-18-2), термодарные (ВТТ-18-2);
- Разработка и изготовление вакуумных испытательных камер – имитаторов условий высотных полетов и космического пространства, в том числе

вакуумно-криогенных камер для измерения тяговых и иных рабочих характеристик высотных и космических двигателей летательных аппаратов в интересах предприятий аэрокосмического комплекса.

Стратегия развития института опирается на положение о трех китах – вакуумной технике, криогенной технике и нанотехнологии, на которых держится мир высоких технологий.

Общие положения из устава организации ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»:

- Открытое акционерное общество «Научно-исследовательский институт вакуумной техники имени С. А. Векшинского» (далее именуется «Общество») создано в соответствии с Федеральным законом от 21.12.2001 №178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» и от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах», путем преобразования федерального государственного унитарного предприятия «Научно-исследовательский институт вакуумной техники имени С. А. Векшинского», распоряжения Правительства Российской Федерации от 30 ноября 2009 г. №865, от 31 октября 2012 г. №1262, от 06 декабря 2012 г. №1336 и является правопреемником.
- Учредителем Общества является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом.[\[4\]](#)

Организационная структура управления ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»:

Наименование	Количество штатных единиц
1. Руководство	9
1. Военно-мобилизационный отдел	1
1. Бухгалтерия	8
1. Режимно-секретный отдел	4

1. Финансово-экономический отдел	6
1. Отдел кадров	3
1. Служба по эксплуатации зданий и сооружений	2
1. Договорной отдел	5
1. Лаборатория аналитических и физическо-химических исследований	3
1. Отдел композиционных материалов	7
1. Лаборатория промсанитарии и гигиены труда	1
1. Отдел перспективных технологий	8
1. Отдел техники безопасности и пожарной безопасности	3
1. Отдел материально-технического снабжения и транспортной службы	12
1. Юридический отдел	3
1. Административно-хозяйственный отдел	16

1. Отдел электронно-лучевого и ионно-плазменного технологического обучения:	
а) Лаборатория электронно-лучевых и плазменных процессов;	
б) Лаборатория источников питания и систем управления;	38
в) Лаборатория вакуумных печей сопротивления;	
г) Конструкторский сектор;	
д) Сектор опытно-экспериментальных работ	
1. Отдел главного механика	20
1. Отдел метало-керамических изделий	17
1. Канцелярия	4
1. Отдел системного обеспечения	1
1. Отдел внедрения	11
1. Лаборатория системного анализа технологии извлечения полезных ископаемых	1
1. Цех механической обработки металлов и производство специального технологического оборудования	22

1. Отдел средств вакуумной откачки:	
а) Лаборатория средств вакуумной техники и технологий;	12
б) Инженерно-техническая лаборатория	
1. Отел электрофизических и физики-химических измерений	3
1. Котельная	17
1. Участок энергоэлектро-обеспечение	11
1. Участок связи	3
1. Цех механической обработки металлов	14
1. Отдел специального вакуумного технологического оборудования:	
а) Лаборатория гетероионных;	
б) Лаборатория ионно-плазменной технологии;	18
в) Лаборатория радиоэлектронных устройств;	
г) Лаборатория вакуумных измерений;	
д) Лаборатория счетчиков газоразрядных	

Табл. 1.

По штатному расписанию в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» работает 318 сотрудников. [\[5\]](#)

Самый ценный капитал компании — это сотрудники. Их опыт, квалификация и преданность компании позволяют решать самые сложные задачи. Трудовые

отношения регулируются действующим законодательством о труде. Работники принимаются на работу и увольняются с работы директором в соответствии со штатным расписанием.

Имущество фирмы составляют основные и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе предприятия и формируется из собственных и заемных средств. Финансовые ресурсы предприятия формируются за счет прибыли от его деятельности.

Таким образом, ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

Краткую экономическую характеристику организации представляет анализ основных экономических показателей деятельности в динамике по данным бухгалтерской отчетности за 2014-2015год:

Показатели	План, тыс. руб.		Доля в выручке, %		Факт, тыс. руб.		Доля в выручке, %		Отклонение, тыс. руб.		Откл. до
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	
Выручка	323656	581715	100	100	461892	372107	100	100	138236	-209608	-
Себестоимость реализованной продукции	145066	307063	44,8	52,8	217350	242119	47,1	65,1	72284	-64944	2,3
Валовая прибыль	178590	274652	55,2	42,7	244542	129988	52,9	34,9	65952	-144664	-2,3
Прибыль до налогообложения	12366	27962	3,8	4,8	36120	-8534	7,8	-	23754	-36496	4,0

Чистая прибыль	9939	22376	-	-	28348	-8545	-	-	18409	-30921	-
----------------	------	-------	---	---	-------	-------	---	---	-------	--------	---

Чистая рентабельность продаж	3,1	3,8	-	-	6,1	1,3	-	-	3,0	-2,5	-
------------------------------	-----	-----	---	---	-----	-----	---	---	-----	------	---

Табл. 2.

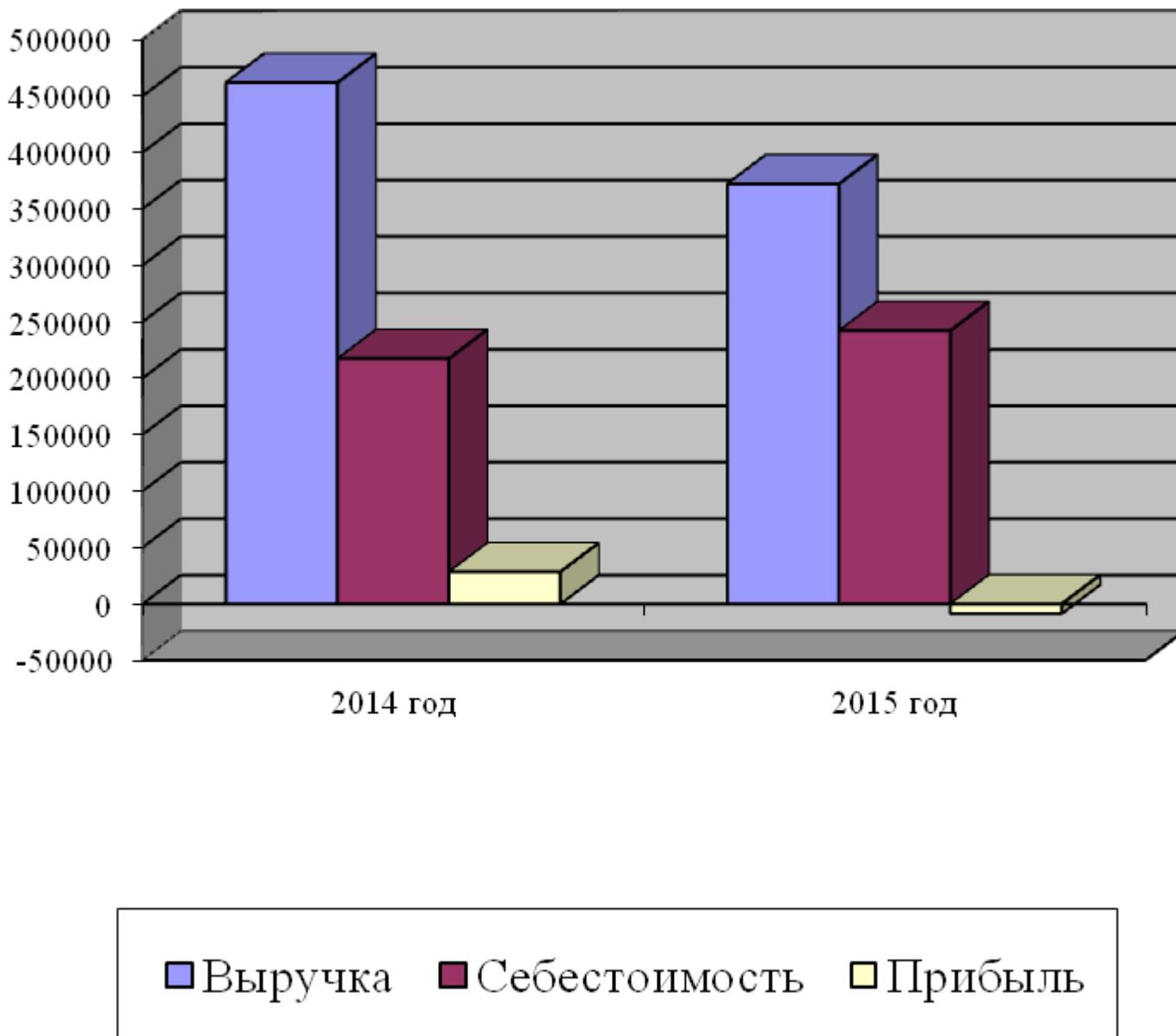


Рис. 1. Динамика изменения выручки, себестоимости и чистой прибыли ОАО «НИИВТ им. С.А. Векшинского» за 2014-2015 год.

Как видно из таблицы 2 и рисунка 1 предприятие прибыльное, однако за 2015 год им получена меньшая (по сравнению с 2014 годом) выручка от реализации продукции.

В ОАО «НИИВТ им. С.А. Векшинского» линейно-функциональная структура управления (приложение 1). Она обеспечивает приоритет единоначального распорядительства всеми ресурсами и ответственности за работу всей организации в целом.

Линейно-функциональная структура управления базируются на рациональной специализации производственно-функциональных звеньев, иерархичности распорядительских полномочий, контроле за эффективностью выполнения каждым подразделением и исполнителем возложенных на него функций.

2.2 Анализ субъектов и объектов системы управления персоналом в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»

Масштаб, характер, специфика деятельности ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» определяют состав, требования к персоналу (кадрам), влияют на их количественные и качественные характеристики.

Проанализируем качественный состав персонала на 1 января 2015 года:

1. По образованию:

Численность	Всего	Высшее	Среднее профессиональное	Среднее	Неполное среднее
Чел. (%)	318 (100%)	213 (67%)	93 (29,7%)	12 (3,8%)	0 (0%)

Табл. 3.



Рис. 2.

Из таблицы 3 и рисунка 2 видно, что большой процент (67%) сотрудников имеют высшее образование.

1. По возрасту:

Численность Всего До 20 лет 21-40 41-45 46-60

Чел. (%)	318	9	206	98	5
	(100%)	(2,9%)	(64,6%)	(30,9%)	(1,6%)

Таб. 4.

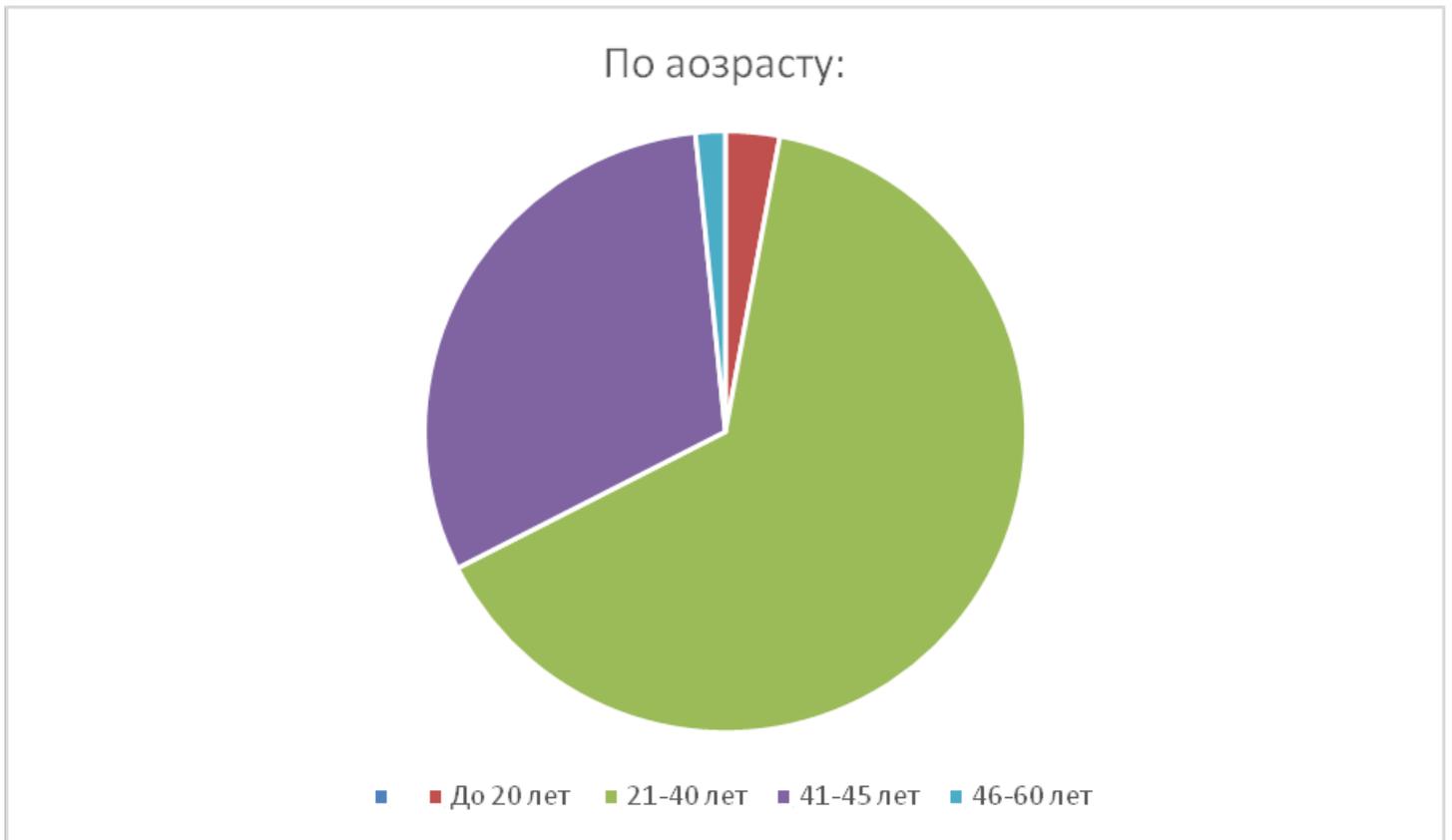


Рис. 3.

Таблица 4 и рисунок 3 показывает преобладание молодых сотрудников, что дает организации преимущество в развитии и улучшении качества работы персонала.

1. По полу:

Численность Всего Женщины Мужчины

	318	148	170
Чел.(%)	(100%)	(46,3%)	(53,7%)

Таб. 5.

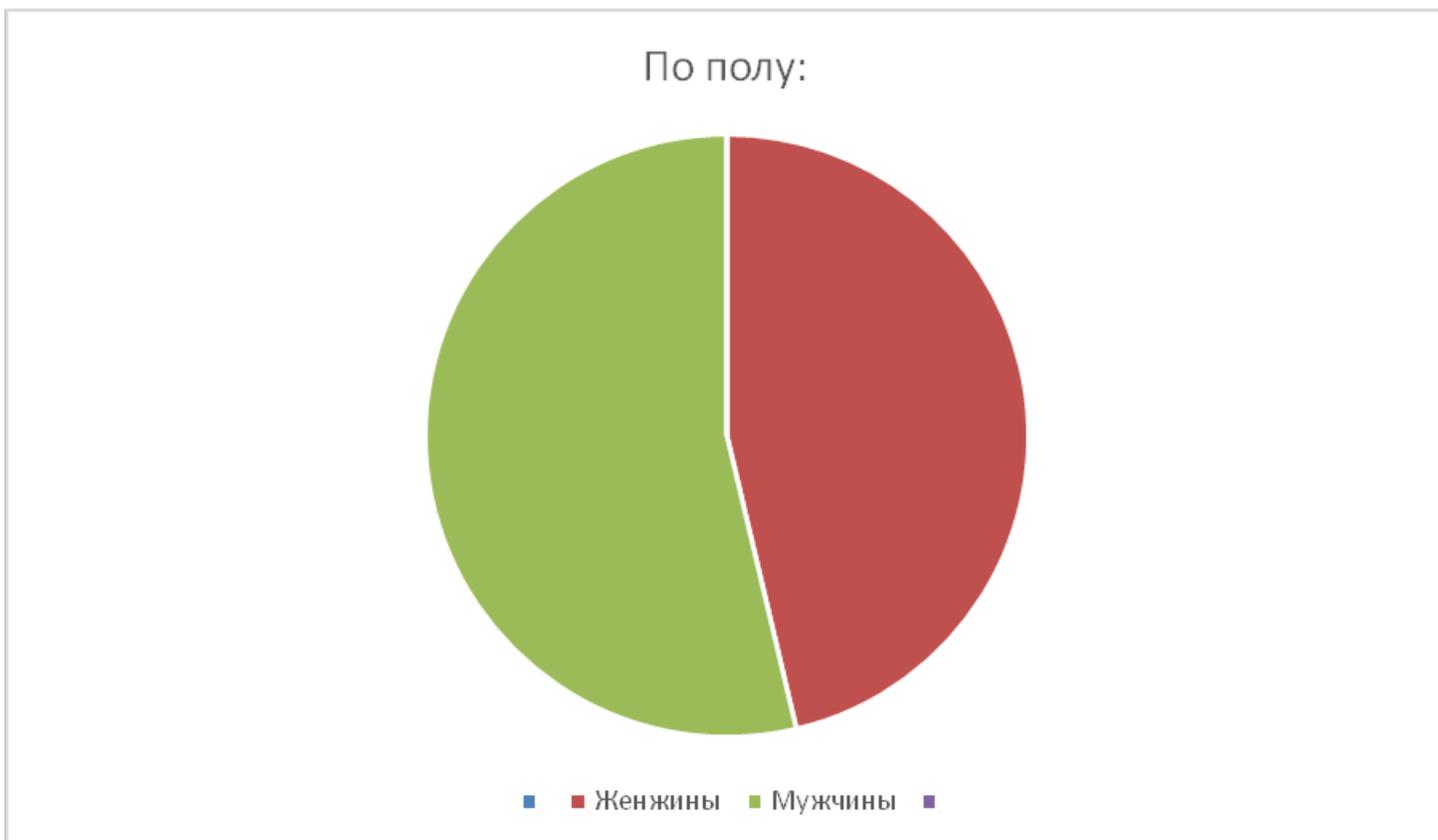


Рис. 4.

Данный показатель дает нам понять о то, что мужчин и женщин в Обществе, практически, одинаковый, т.к. большая часть женщин работает в научно-исследовательских центрах, а мужчин в цехах.

Отдел кадров выступает главным субъектом управления персоналом в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского». Основными целями деятельности отдела кадров являются:

- обеспечение организационных структур персоналом, профессионально подготовленным к выполнению задач, стоящих перед управлением;
- рациональное управление профессиональным опытом персонала – важнейшим и ценнейшим капиталом любой организации;
- создание должностных структур, обеспечивающих возможности для реализации достигнутого опыта персонала и формулирующих благоприятные условия для реализации творческого потенциала человека и его карьерного роста.

Таким образом, на отдел кадров лежит ответственность за формирование высокого профессионализма и культуры управленческой деятельности, достижение укомплектованности организаций и учреждений квалифицированными,

инициативными, высоконравственными работниками, эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала на, его сохранение и приумножение, а также за создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, его профессионального роста и служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности.



Рис. №5. Схематично представлены основные направления деятельности по управлению персоналом в отделе кадров.

Система управления персоналом ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» включает в себя ряд подсистем, отражающих такие направления работы с персоналом как:

1. Поиск и привлечение персонала;
2. Отбор кандидатов на работу по результатам комплексной оценки;
3. Адаптация персонала;
4. Профессиональная ориентация, создание кадрового резерва;
5. Мотивация персонала;

6. Оценка персонала;
7. Стимулирование работников;
8. Развитие персонала;
9. Перемещение и ротация кадров;
10. Корпоративная культура.

Методы управления персоналом, применяемые в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»:

Метод	Содержание (сущность)
Системный	Любая система (объект управления) рассматриваются как совокупность взаимосвязанных элементов
Комплексный	Учет экономических, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи
Интеграционный	Учет взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы управления; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали
Маркетинговый	Ориентация управленческой системы при решении поставленных задач на потребителя
Функциональный	Управление персоналом рассматривается как совокупность функций, выполняемых кадровыми структурами при реализации процесса управленческого воздействия

Динамический	Рассматривает процесс управления персоналом в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчинении и проводит ретроспективный (5-10 лет) и перспективный анализ
Процессный	Рассматривает функции управления как взаимосвязанные и взаимообусловленные, а процесс управления как комплекс непрерывных и взаимосвязанных действий
Нормативный	Устанавливает нормы управления по всем подсистемам управления (обоснованные нормы по каждому элементу системы повышают уровень управления)
Административный	Регламентирует функции, права и обязанности в нормативных актах
Поведенческий	Оказание помощи государственному служащему в осознании своих возможностей, способностей на основе применения научных методов управления
Ситуационный	Пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией

Табл. 6.

Набор персонала в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» традиционно делится на внешний и внутренний. Преимущества внешнего отбора состоят в том, что в организацию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

Источниками внешнего отбора являются: объявления на сайте для поиска работы, агентства по трудоустройству, специализированные консультационные фирмы и сотрудничество с университетами.

Источниками внешнего отбора персонала:



Рисунок 6.

Таким образом, в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» набор работников осуществляется в основном через объявления на сайте для поиска работы. При этом при отборе кандидатов на руководящие вакантные должности организация использует в основном внутренние источники.

Преимущества внутреннего набора состоят в том, что работник является уже адаптированным к коллективу по сравнению с вновь принятым на работу, его способности оцениваются выше, выше и удовлетворенность трудом.

При подборе персонала в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» следующие критерии отбора:

- высокая квалификация;
- личные качества;
- образование;
- профессиональные навыки;
- опыт предыдущей работы;
- совместимость с окружающими (личные качества).

Отбор работников для перемещений на вышестоящие должности, т.е. из собственного внутреннего источника, осуществляется на основе оценки их профессиональных знаний, умений и навыков. Процесс принятия решения о внутренних перемещениях включает следующие стадии.

На основе информации об освободившихся должностях в отделе, начальник отдела принимает решение о выдвижении кандидатур на вакантные должности, определяет количество вакантных должностей, и дает указания отделу кадров заняться поиском кандидатур внутри организации.

Соответствие качественного состава кандидатур имеющимся вакантным должностям определяется начальником отдела кадров. Начальник отдела опирается на имеющиеся должностные инструкции, определяющие основные требования к уровню профессиональных знаний, умений, опыту работы. Должностные инструкции работников утверждаются директором налоговой инспекции.

Далее начальник отдела кадров анализирует состав и количество возможных кандидатур, составляет предварительный список перспективных работников, основываясь на оценке личной документации (личных дел/карточек, ведомостей по использованию рабочего времени с целью выявления фактов прогулов, послужных списков, и др. документации, дающей информацию о профессионализме и трудовом поведении работника). Используется также личный опыт общения сотрудников отдела кадров с данными сотрудниками.

Начальник отдела кадров оценивает кандидатуры следующим образом: производится «трехмерная» оценка кандидата, которая заключается в учете информации о работнике, полученной от его коллег по работе, от его подчиненных, а также от вышестоящего руководства.

Список кандидатур предъявляется начальнику инспекции. На совещании начальник отдела кадров дает заключение о соответствии или несоответствии каждого кандидата определенной должности.

Начальник налоговой инспекции по результатам совещания принимает окончательное решение о принятии работника (в случае его согласия) на новую должность.

Руководство использует преимущественно внутренние ресурсы для качественного пополнения кадрового состава.

Раз в три года в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» осуществляется аттестация, целью которой является: принятие решения о повышении или понижении в должности, увольнении тех или иных работников; о конкретных направлениях работы с имеющимся резервом.

Аттестацию проводит аттестационная комиссия (начальник инспекции и начальники отделов). Комиссия осуществляет оценку на основе:

- анализа личных документов аттестуемого;
- заслушивает доклад работника о результатах работы за предыдущие годы.

Результаты оценки даются в следующих формулировках:

- работник соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии (в плане обучения и самодисциплины);
- работник в целях контроля проходит повторную аттестацию через три года;
- не соответствует занимаемой должности, - руководством принимается решение об увольнении работника.

В целях мотивирования работников к более производительному труду, руководством предусматривается поощрение работников за достижение высоких результатов по итогам года. Для служащих, начальников отделов высшим руководством определяется сумма поощрительных выплат за положительные результаты труда всего коллектива.

2.3 Анализ функций управления персоналом в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»

Кадровая политика ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» включает в себя следующие функции:

1. Административная функция:

Отражает деятельность органов управления на основе законодательства в области труда и нормативных актов, регулирующих дипломатическую службу (составление штатного расписания, прием, увольнение, продвижение кадров, соблюдение трудового законодательства);

1. Функция планирования:

Отражает деятельность органов управления по оценке имеющегося кадрового потенциала и определение потребностей в кадрах в будущем (планы, прогнозы, программы);

1. Социальная функция:

Отражает деятельность органов управления в области заработной платы, социальных льгот, обеспечения здоровья и безопасности сотрудников;

1. Функция повышения качества служебной деятельности:

Отражает деятельность органов управления по разработке и реализации предложений по совершенствованию организации труда (объем, содержание), по организационным изменениям в структурных подразделениях, по организации учебы персонала (подготовке, перепрофилированию);

1. Функция мотивации:

Предполагает действие органов управления по созданию условий, побуждающих сотрудников к активной трудовой деятельности посредством экономических, моральных и других рычагов;

6. Информационно-аналитическая функция:

Обучение персонала современным информационным технологиям, использованием компьютерами и современной оргтехники, создание базы данных, выработка мер по безопасности, конфиденциальности базы кадровой информации.[\[6\]](#)

2.4 Анализ проблем системы управления персоналом ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»

В процессе анализа и оценки системы управления персоналом в ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» была выявлена следующая области её совершенствования: корпоративный дух.

Из-за финансовой нестабильности и неуверенности в завтрашнем дне руководство, естественно, начинает переживать и вымещать это на своем рабочем коллективе. Начинают ужесточаться внутренние законы в компании, людей все больше

запугивают новыми санкциями как морального, так и материального плана. Никто не хочет идти никому на уступки, поэтому свободной коммуникации между работниками и начальством не происходит. В итоге авторитет самого начальства постепенно начинает ставиться под сомнение, а его указания начинают приниматься к сведению, но перестают являться истиной в последней инстанции. Работники постепенно узнают свои юридические права и обязанности перед работодателем, и соблюдают их точно, но только для «галочки», из-за угрозы остаться без работы. Отношения работник - предприятие становятся все более официальными и наигранно хорошими. И если раньше еще можно было работать «за идею», то сейчас люди могут работать либо за деньги, либо просто ради того, чтобы работать.

В таких тяжелых условиях происходит естественный отбор, главным законом которого, как известно, является - «выживает сильнейший», и руководство пытается сделать свою компанию этим самым «сильнейшим» и остаться на плаву. При этом сотрудники остаются в стороне от всего этого, спасательный круг видится в каких-то внешних факторах, универсальных и обобщенных рецептах успеха.

Особое внимание стоит уделить следующим моментам:

- совместимость работников:

Каждый человек – личность, носитель определенных индивидуальных качеств. Разный темперамент, характер, образ жизни приводит к тому, что людям сложно найти общий язык. Поэтому важно, чтобы, к примеру, в одном отделе работали люди, схожие по своим качествам, либо гармонично дополняющие друг друга. Для решения донной проблемы вам поможет психологический портрет личности. Обратитесь к специалистам, которые этим занимаются. Они составят подробный «портрет» на каждого сотрудника;

- неформальное общение:

Обязательно проводите корпоративные вечера, отмечайте дни рождения сотрудников, выбирайтесь на природу всем коллективом. Это важно для того, чтобы «трудящиеся» имели возможность пообщаться в неформальной обстановке как друг с другом, так и со своим начальством. Главное правило: не переусердствуйте с алкоголем;

- поддержка:

Каждый сотрудник, прежде всего, человек. Покажите своим примером то, как нужно относиться друг к другу. Проявляйте участие в жизни подчиненных, будьте терпеливы, но справедливы. Будьте рядом, но соблюдайте дистанцию. Будьте честны, но не позволяйте себе лишнего.

Поднятие и укрепление корпоративного духа организации нуждается в участии каждого сотрудника. Если это желание обоюдное, то у вас все получится. Если же есть люди, которые получают удовольствие от плетения интриг, сплетен и постоянных конфликтов, то вам будет нелегко. Лучший выход из сложившейся ситуации – уволить такого сотрудника и пожелать ему удачи.

Заключение

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

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

Поскольку персонал и деятельность, связанная с системой управления персоналом, подбором и наймом персонала на уровне предприятий до сих пор остается недостаточно разработанной и изученной, любое исследование, направленное на выявление закономерностей этой деятельности, представляет собой большой интерес.

Тема курсовой работы актуальна на сегодняшний день и это обусловлено изменившимися условиями внешней для предприятия, среды. В условиях острой рыночной конкуренции предприятию необходимо совершенствовать механизмы отбора кандидатов на вакантные должности, для того, чтобы не ошибиться. В результате анализа можно сделать следующие выводы:

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах.

Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров и внутриорганизационного климата ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри организации. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность.

Исследованное предприятие – ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского».

Экономически организация развивается нестабильно, так как по основным экономическим показателям ее хозяйственной деятельности наблюдается спад.

В ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» используется линейно-функциональная организационная структура.

В ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» следует более внимательно относиться к персоналу и внутреннему климату. Эту проблему можно решить при помощи тренингов, таких как:

1. деловые игры;
2. интеллектуальные игры;
3. сюжетно-ролевые игры;
4. спортивные состязания.

Вне зависимости от формы проведения тренинга на сплочение суть остается одна и та же: моделируются различные ситуации, в которых команде предлагается совместно решить поставленную задачу.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бухгалтерский баланс ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»
2. Штатное расписание ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»
3. Бухгалтерский отчет ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»
4. Организационная структура ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»
5. Устав ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник Издательство: ИНФРА-М, 2009 г. 367 с

7. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие Издательство: ИНФРА-М, 2009 г. 280с.
8. Кириллова Г.В., Соколова Н.Е. Управление персоналом: учебное пособие Издательство: Издательство МГОУ, 2011 г. 139 страниц
9. Лукаш Ю.А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учебное пособие Издательство: Флинта, 2012 г. 201 с
10. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учебник. – М: Кнорус, 2011. 319с.
11. Фомина В.П., Анзорова С.П. Управление персоналом: учебное пособие. МГОУ, 2011 г. 82 с
12. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Дело, 1999.
13. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие для вузов/Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2002.-293с.
14. Управление персоналом: Учебник / Под. ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001.
15. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: АКАЛИС, 2001. - 248с.
16. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: "Тандем", ЭКМОС, 2004.-255с.
17. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. М.: Международные отношения, 1997.
18. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО Бизнес-школа "Интел-синтез", 2004.-363 с.
19. Шкатулла В.И. Структура кадровой службы в современных условиях. - М.: Зерцало, 2000.
20. Официальный сайт ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»: <http://www.niivt.ru/>

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник Издательство: ИНФРА-М, 2009 г. 367 с [↑](#)
2. Управление персоналом: Учебник / Под. ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. [↑](#)
3. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник Издательство: ИНФРА-М, 2009 г. 367 с [↑](#)

4. Официальный сайт ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского»: <http://www.niivt.ru/> [↑](#)
5. Штатное расписание ОАО «НИИВТ им. С. А. Векшинского» [↑](#)
6. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: АКАЛИС, 2001. - 248с. [↑](#)