

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Таким образом, учитывая вышеизложенное, полагаем, что исследование роли человеческого фактора в управлении, анализ кадровой политики, а также стиля, методов управления и роли лидерства на конкретном предприятии является достаточно актуальным и требует своего рассмотрения.

Целью курсовой работы является изучение менеджмента человеческих ресурсов, кадрового менеджмента, а также важности человеческого фактора для любой организации.

Объектом исследования является ТПК «Сатурн»

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. исследовать роль человеческого фактора в менеджменте;
2. раскрыть особенности кадрового менеджмента, содержание, формы и методы кадровой работы;
3. проанализировать кадровую политику и мотивационную систему в ТПК «Сатурн»;
4. разработать рекомендации по улучшению кадровой политики и мотивационной системы в ТПК «Сатурн».

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

• 1. Роль человеческого фактора в менеджменте

Наиболее часто термин «менеджмент человеческих ресурсов» трактуется как мобилизация сотрудников посредством активной работы менеджеров. Для этого применяются такие подходы:

1. отношение к труду как источнику доходов организации;
2. создание для каждого сотрудника простора для деятельности, чтобы он мог внести свой личный вклад в общее дело;
3. активная социальная политика.

Цель менеджмента человеческих ресурсов - принятие на работу компетентных и заинтересованных сотрудников, умение их удержать, совершенствование их профессиональной подготовки.

И именно человек как разумное, мыслящее существо выступает главным фактором не только производства, но и всей организации. Человек - это не только затраты, но и фактор доходов, повышения производительности труда, повышения качества принимаемых решений и т. д.[\[1\]](#) Поэтому современный менеджер относится к своим сотрудникам как к ценному ресурсу. Отличие подхода «человеческие ресурсы» от предшествовавшего подхода «человеческие отношения» заключается в положении об экономической целесообразности капиталовложений в человека, т. е. работника организации; поддержании его в трудоспособном состоянии, постоянном тренинге работников, создании условий для полного раскрытия его возможностей и способностей, заложенных в личности.[\[2\]](#) В концепции «человеческие отношения» упор делается на создание оптимальных условий труда работника.

В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники - это активы организации, человеческий капитал. И это означает меньший контроль над сотрудниками, но большую мотивацию и стимуляцию труда. Поэтому взгляд на сотрудника как на источник расходов и затрат, которого надо сдерживать, в данном случае отсутствует.

При менеджменте человеческих ресурсов от самого сотрудника требуется активная позиция. Он лично ответственен за свои результаты труда, успехи и достижения. Он сам должен следить за тем, реализует ли он те цели, которые сам себе поставил. Причём действует сотрудник во имя общих целей всей организации.

Структура организации и её политика в области организации труда и создания определённых условий труда должно оставлять место для развития личной инициативы. Это может означать, что определённые сотрудники могут за свой труд получать больше и продвигаться по служебной «лестнице» быстрее, чем другие.[\[3\]](#)

Можно отметить, что подход с позиции управления человеческими ресурсами - это системный, комплексный подход, учитывающий постоянно меняющиеся потребности организации в человеческих ресурсах, обеспечивающих эффективность функционирования организаций.

На основе концепции развития всей организации определяются основные направления менеджмента человеческих ресурсов. К примеру, анализ может

выявить, что интересы организации требуют заняться переквалификацией персонала, привлечением новых сотрудников, составлением программы обучения персонала для среднего звена и тому подобное.

За реализацию политики менеджмента человеческих ресурсов отвечает служба кадров организации.

Со временем в кадровом менеджменте появился такой термин как человеческий капитал, который представляет собой совокупность социокультурных и личностно-психологических свойств работников: знаний, навыков и способностей к осознанным действиям, постоянному совершенствованию и развитию. То есть по существу это интеллектуальный капитал.

Человеческий капитал имеет ту особенность, что он не изнашивается, как в обычном случае, а сохраняется и увеличивается по мере своего использования (за счёт приобретения нового опыта и знаний).

Выделяют следующие виды человеческого капитала:

- общий (перемещаемый) в виде совокупности теоретических или достаточно универсальных практических знаний, которыми обладает работник;
- специальный (неперемещаемый), под которым понимаются знание людей и специфика работы, их личные связи, культура общения, доверие к руководству. Этот вид человеческого капитала существует исключительно в рамках данной фирмы.

Управление человеческими ресурсами (человеческим капиталом) предполагает:

- осознание проблемы дефицита высококвалифицированного персонала;
- индивидуальный подход ко всем работникам;
- отказ от представлений о персонале как даровом благе, не требующем затрат со стороны работодателя, и признание необходимости инвестиций в его формирование и развитие;
- разработку специальной политики по отношению к человеческим ресурсам;
- осуществление стратегии занятости, обеспечивающей её реальные гарантии;
- создание благоприятного морально-психологического климата;
- обеспечение участия работников и их представителей в управлении фирмой.

Следует отметить, что управление человеческим капиталом охватывает все управленческие решения, которые воздействуют на взаимоотношения между

организацией и её работниками. На современном этапе значительно возрос интерес к человеку как главному фактору производства, фактору доходов, повышения производительности труда, как ценному ресурсу, достоянию организации в конкурентной борьбе. Основой человеческого фактора является личность - психологический облик человека, как дееспособного члена общества, сознающего свою роль в обществе. В связи с этим создается функциональная структура личности (см. рис 1)



Рис. 1 - Функциональная структура личности

Менеджеру в управлении персоналом и решении социальных проблем коллектива необходимо руководствоваться этой схемой, для того чтобы:

- заинтересовать каждого работника в повышении своей квалификации, постоянной учёбой овладении новыми знаниями и сферами деятельности;
- осуществлять индивидуальный подход к каждому члену коллектива, позволяющий максимально использовать его потенциал;
- ориентироваться на здоровый психологический климат в коллективе.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что уровень и результаты работы организации зависят от качества управления, но и сама организация ожидает от человека, что он будет выполнять определённую роль. Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворён характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтных противоречий, подрывающих взаимодействие человека и организации. Одним из важнейших условий этого является правильное построение роли и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации.

Сформулировать предпосылки относительно роли таким образом, чтобы роль, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии в структуре организации и, с другой стороны, отвечала запросам и ожиданиям человека, исключительно трудно. Двумя необходимыми условиями этого являются ясность и приемлемость роли.

Ясность роли предполагает, что человеку, её исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, то есть содержание его работы и способы её осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, её место в совокупности работ, выполняемых коллективом. Приемлемость роли состоит в том, что человек готов её выполнять осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определённое удовлетворение и приведёт к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть чётко определённым для человека до начала действия.

1.2. Кадровая политика в менеджменте

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. В менеджменте человеческих ресурсов именно она превращается из реагирующей политики управления в активную стратегическую политику, в часть общей политики организации.

Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность наиболее важных, принципиальных ее основ. Это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Она рассчитана на длительный срок. Суть ее – прежде всего четкое определение целей работы с кадрами управления на данном отрезке времени и в перспективе.^[4] Ориентация на длительные сроки хозяйствования усиливает потребность в долгосрочной направленности кадровой политики.

Кадровая политика не только определяет новые задачи, но и указывает, что устарело, тормозит развитие, что должно быть устранено.

В результате кадровой политики вырабатываются требования к хозяйственным кадрам. Требования эти двух видов: общие требования к управленческим кадрам – предприимчивость, деловитость, хозяйственность, дисциплинированность, ответственность и т.д.; специфические требования конкретного этапа развития производства и управления. Например, на одном предприятии – это задачи финансовой стабилизации, на другом – умение обеспечить внедрение новой технологии.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики

предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.[\[5\]](#)

В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на длительную перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов, за реализацию которых отвечает служба кадров организации.

Система кадровой работы состоит из статической и динамической подсистем. К статической относятся проблемы кадровой политики, формирование кадровой системы, подбор кадров и т.д. К динамической – организация труда работников, стиль и методы их работы, система мотивации деятельности, воспитание и т.д.

Кадровая политика в настоящее время полностью совмещается с концепцией развития предприятия. Эта политика ориентируется на тенденции и планы развития предприятия и призвана учитывать:

- долгосрочное страхование предприятия;
- сохранение его независимости;
- получение соответствующих дивидендов;
- непрерывный необходимый рост предприятия;
- самофинансирование роста;
- сохранение финансового равновесия;
- закрепление достигнутой прибыли.

В рамках общей концепции развития предприятия выделяются три её важнейшие части:

1. производственная концепция, связанная с информацией о спросе потребителей, состоянии рынка, тенденциях его развития и т. д.;
2. финансово-экономическая концепция, учитывающая основные аспекты денежных ресурсов;
3. социальная концепция, связанная с развитием и удовлетворением потребностей человека.

Сфера кадровой политики охватывает основные аспекты развития предприятия.

Следует указать на то, что кадровая политика за последние годы приобрела серьёзные изменения. Дефицит квалифицированной силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только

административной работы. Возникла необходимость более широкого учёта мотивационных процессов. Складывается комплексное понимание кадровой политики как единства следующих мер:

1. обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой;
2. создание мотивации работника на высокопроизводительный, эффективный труд.

Кадровой политикой начинают заниматься все уровни управления фирмы: её высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба

Большое значение в реализации кадровой политики имеют рыночные условия, общие положения трудового законодательства. Они включают конституционные положения о свободе развития личности, гарантии собственности, свободе коалиций. Запрещены произвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в части увольнения. Приём на работу сотрудников является компетенцией фирм и компаний.

Анализируя тенденции работы с персоналом в ближайшем будущем, можно увидеть, что в выполнении функций руководства кадрами всё большее значение приобретают стратегические аспекты, однако сохраняются и классические традиционные инструменты работы с кадрами, такие, как планирование в области кадров, привлечение рабочей силы, повышение квалификации кадров, администрирование кадров.

С учётом основных положений всех составных частей концепции развития предприятия определяются собственные цели кадровой политики, включающие:

- Цели, связанные с отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями и т. п.);
- Цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т. п.).

Экономические цели предполагают максимизацию прибыли и минимизацию затрат. В системах с рыночной экономикой они служат финансовым интересам владельцев предприятия или уже почти не отличающимся от этих интересов индивидуальным целям «уполномоченных» (менеджеров), которым владельцы поручили руководить предприятием. Если владельцами являются, например, юридические лица,

государство, или если предприятия представляют собой «коммунальную собственность», то они, преследуя экономические цели, могут стремиться и к максимально возможному удовлетворению потребностей населения. С точки зрения интересов всего общества неуклонное следование экономическим целям отдельного предприятия может соответствовать социальным целям общества.[\[6\]](#)

Под социальными целями следует также понимать ожидания, потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, реализации которых сотрудники придают большое значение.

Удовлетворение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворённости работой, обусловленной принципиальным улучшением материальных и нематериальных условий труда на предприятии

Следует стремиться к внутрипроизводственному уравниванию интересов разных групп сотрудников. При этом социальные цели преследуются принципиально на всех ступенях иерархической структуры предприятия, хотя и с различной степенью влияния на общее улучшение условий труда подавляющего большинства сотрудников

Человеческие возможности - главное и определяющее в достижении поставленных целей независимо от формы собственности. Без людей нет организации. Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не сможет достичь целей и выжить в конкурентной борьбе.

Для каждого менеджера особое место в его деятельности занимает подбор кадров управления - это процесс поиска и привлечение людей, выдвижение на определённые должности. Успех подбора гарантирует организации возможности удовлетворения своих потребностей в людских ресурсах. Организации часто самостоятельно делают эту работу или же могут поручить её консультационным фирмам.

На современном этапе главным фактором становятся разработка принципов подбора кадров и методы оценки кадров.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Проблемы в области управления кадрами, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем с развитием научно-технического прогресса содержание и условие труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

Внедрение достижений научно-технического прогресса в большинстве случаев определит качество рабочей силы и приведёт к глубоким изменениям в трудовой деятельности человека. Упраздняя старые, образуются новые рабочие места, что приведёт к структурным сдвигам на рынке. С одной стороны, создадутся предпосылки сохранения определённого числа безработных, с другой стороны, перманентно ощущается недостаток в квалифицированных кадрах, отвечающих требованиям использования новых технологий.

Облик современного руководителя определяют представления о труде и вытекающие из них системы мотивации и отношения сотрудников к труду. Меняющиеся представления о содержании и характере труда, свободном времени и качестве жизни предъявляют новые требования к руководству кадрами. Поэтому подготовка и непрерывное обучение персонала станут всё более важными. Особенно от этого возрастёт актуальность подготовки управленческих кадров всех уровней.

1.3 Лидерство в менеджменте

Лидерство (англ. Leader) - управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.[\[7\]](#)

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.[\[8\]](#)

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной

В целом лидерство руководителя признается последователями тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:

- видение ситуации в целом
- способность к коммуникациям
- доверие сотрудников
- гибкость при принятии решений

Таким образом, следует сделать вывод, что лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей.

Говоря о лидерстве невозможно не упомянуть о стилях руководства.

Слово “стиль” греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении “почерк”. Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода “почерк” в действиях менеджера.[\[9\]](#)

Стиль руководства – типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.[\[10\]](#)

Согласно поведенческому подходу к руководству, по способу и методу отношения к подчиненным, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию целей, видов и задач. А каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стиль руководства должен быть соотнесен с какой-то позицией руководителя. По классификации Курта Левина [\[7, с 52\]](#) существует 3 вида руководства: авторитарный, демократический, либеральный (см. рис 2)

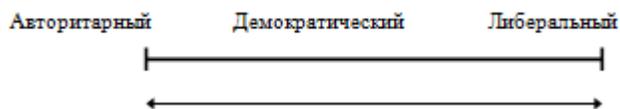


Рис 2 – Виды руководства по Левину

Руководитель - автократ навязывает свою волю исполнителям, единолично принимает и отменяет решения, не дает возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Все новое воспринимается таким руководителем с осторожностью, или вообще не воспринимается, в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Таким образом, вся власть сосредоточивается в руках такого

руководителя, получившего название автократа. Это создает напряженную обстановку, подчиненные в этом случае сознательно или интуитивно стремятся избегать тесного контакта с таким руководителем.[\[11\]](#)

Руководитель, использующий преимущественно демократический стиль, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива. Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

Руководитель с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности (см таблицу1).

Таблица 1 – Стили управления

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
---------------------	--------------	-----------------	-------------

	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации
Природа стиля	Личное установление целей и выбор средств их достижения	Принятие решений разделено по уровням на основе участия	Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
	Коммуникационные потоки идут преимущественно с верху	Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Коммуникации строятся в основном по горизонтали
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера

Следует отметить, что существует множество классификаций стилей руководства, например, теория Макгрегора (теория «Х» и теория «У»), стили руководства по Лайкерту.

Позднее было установлено, что каждый из указанных стилей “в чистом виде” встречается редко.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что, рассмотрев разные стили руководства, можно лишь отметить, что каждый стиль подбирается под

конкретную ситуацию. Невозможно выделить «универсальный» стиль. Можно лишь подобрать наиболее подходящий для конкретной организации.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТПК «САТУРН»

2.1 Характеристика торгово-производственной компании «Сатурн»

Компания «Сатурн» является организацией, основная деятельность которого заключается в оказании услуг по обеспечению противопожарной безопасности помещений и зданий, жизни и здоровья, находящихся в них людей, а также материальных и иных ценностей. Для поддержки стабильности основной деятельности в условиях рыночных отношений фирма предлагает своим клиентам следующее:

1. Противопожарные двери (металлические, деревянные, остекленные).
2. Противопожарные ворота (распашные (с калиткой), откатные).
3. Светопрозрачные конструкции противопожарные (стенки/перегородки стеклянные, окна).
4. Ворота противопожарные рулонные (шторы).
5. Шторы дымозащитные.
6. Шкафы пожарные.
7. Щиты пожарные.
8. Пожарные стенда.
9. Ящики для песка.
10. Пожарные посты.
11. Подставки под огнетушители.
12. Первичные средства пожаротушения.
13. Рукава пожаро-технического назначения.
14. Рентгенозащитные двери.
15. Рентгенозащитные ставни.
16. Герметичные двери.
17. Баритовая смесь.
18. Бронированные (взломостойкие) двери.
19. Бронированные (взломостойкие) окна.
20. Бронированные лотки.
21. Обеспечение замочно-скобяными изделиями и дверной фурнитурой.

22. Замки, ручки, цилиндры, доводчики и др.

Несмотря на то, что рынок противопожарных дверей представлен довольно широко, большая часть производителей являются частными предпринимателями без образования юридического лица. Такая форма предпринимательства является менее устойчивой, чем организация бизнеса посредством создания фирмы, которая является юридическим лицом.

Характерной чертой производимых дверей является качество. Фирмой закуплено совершенное оборудование по обработке древесины, оборудование обслуживает персонал широкого профиля – все это позволит добиться желаемого результата.

Организационная структура данного предприятия представлена на рисунке



Рис 3 - Организационная структура ТПК «Сатурн»

2.1 Анализ кадровой политики ТПК «Сатурн»

Трудовые отношения на ТПК «Сатурн» строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника

Кроме того, работниками, имеющими доступ к материальным ценностям, подписывается документ о несении материальной ответственности.

Коллектив ТПК «Сатурн» является сознательно организованным постоянным коллективом, ориентированным на достижение официальной цели.

Основной акцент в организации ТПК «Сатурн», сделан на систему материального стимулирования: оплата труда используется как важнейшее средство

стимулирования добросовестной работы, практикуется стимулирование через назначение премий и их лишение.

Сотрудникам, проработавшим на предприятии более 3-ех лет, устанавливается персональная надбавка за стаж работы

Отпуск сотрудникам компании предоставляется два раза в год по 14 дней, через каждые шесть месяцев. Расчет - сумма зарплаты за 12 месяцев делится на количество отработанных дней и умножается на количество отпускных дней.

Отпуск без сохранения зарплаты дается в исключительных случаях:

собственная свадьба - 2 дня по служебной записке;

смерть близких - 2 дня по служебной записке;

справка вызов на сессию - расписание занятий, служебная записка.

Существующее моральное стимулирование в организации носит отрицательный характер и проявляется через порицание, критику, изменение тона беседы, типа фраз, громкости голоса.

Анализ управления текучестью персонала связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос - почему уволился работник. Так, одно основание «по собственному желанию» может быть представлено как:

неудовлетворенность уровнем оплаты труда;

задержки выплаты заработной платы;

причины личного характера;

тяжелые условия труда;

неприемлемый режим работы. [16,с.129]

Также в организации имеет место аттестация сотрудников, которая представляет собой оценку уровня профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности, а также решение вопроса о присвоении служащему

квалификационного разряда.

Проводится она на предприятии ТПК «Сатурн» один раз в полгода и преследует цели, которые отображены в таблице 2

Таблица 2 – Цели аттестации персонала

Основные	1. Оценка результатов труда сотрудника.
	2. Определение соответствия их занимаемой должности.
	3. Выявление недостатков в уровне подготовки.
	4. Составление плана развития работника
Дополнительные	1. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству)
	2. Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности.
	3. Определение перспектив развития карьеры работника.
Общие	1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы.
	2. Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.
Специфические	1. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению.
	2. Улучшение морального и психологического климата в организации.

В организации используется несколько типов оценки (аттестации) персонала:

1. на основе объективных критериев (оценка конечных результатов работы);
2. на основе субъективных оценок непосредственных руководителей;
3. методика «360 градусов» — круговая субъективная оценка персонала, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и

клиентами.

По результатам аттестации строится индивидуальный план развития каждого специалиста, предусматривающий повышение его квалификации и карьерный рост.

Также на предприятии ТПК «Сатурн» приветствуется развитие персонала: посещение курсов повышения квалификации, тренингов, консультаций по работе с новым оборудованием и т.д.

Следует также упомянуть о системе отбора и подбора персонала при приеме на работу. Основными задачами отбора персонала являются:

1. создание резерва кандидатов для приема на работу;
2. формирование требований к профессиям и должностям;
3. оценка потенциальных кандидатов.

За все время работы предприятия была налажена и укреплена четкая система методов отбора персонала и сформулированы принципы, которых она придерживается при подборе персонала на вакантные должности.

Компетентность — основное требование, которое предъявляется к кандидатам. Изучаются биографические данные, профессиональная карьера и рекомендации, определяется уровень профессиональных знаний и умений, деловых и личностных качеств, состояние здоровья, прогнозируется успешность адаптации в коллективе.

Объективность — организация стремится свести к минимуму влияние субъективного мнения лиц, принимающих решение о приеме кандидата.

Непрерывность — проводится постоянная работа по отбору лучших специалистов, формированию кадрового резерва из внешних кандидатов и сотрудников организации.

Научность — в процессе подбора персонала используются самые современные методики.

Ко всему прочему в организации имеет место система обучения персонала при внедрении новой техники или технологии обработки дерева.

На предприятии ТПК «Сатурн» применяются следующие виды обучения:

- Обучение без отрыва от производства: осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.
- Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что кадровая политика предприятия ТПК «Сатурн» находится на довольно высоком уровне, но не является идеальной. Поэтому необходимо провести ряд социально-экономических мероприятий, чтобы улучшить ее и сделать более эффективной.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ «САТУРН»

• 1. Анализ недостатков кадровой политики предприятия ТПК «Сатурн»

При анализе кадровой политики предприятия ТПК «Сатурн» был выявлен ряд недостатков:

Отрицательный характер морального стимулирования – как уже говорилось ранее, оно проявляется в порицании, критике, изменении тона беседы, типа фраз, громкости голоса. Но еще Маслоу говорил о том, что мотивировать сотрудников надо не только экономическими методами, но и неэкономическими.

Субъективное отношение к кандидатам при собеседовании – здесь неоспорим тот факт, что это неприемлемо. Во – первых, согласно конституции РФ «запрещаются любые формы ограничения прав граждан по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности» (статья 19), а нарушение этого предписания есть нарушение главного закона нашей страны. Во-вторых, это неэтично. Не брать человека на работу из – за того, что, например, он женщина или наоборот мужчина, молод или зрел, плотного или худощавого телосложения – аморально.

Отсутствие системы адаптации только что вступившего в должность сотрудника к условиям нового труда - ознакомление, приспособление работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации является одним из ключевых направлений кадровой политики. Это должно быть применимо как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации. Ведь адаптация — это еще и приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.

Отсутствие помещений для приема пищи и отдыха сотрудников - это приводит к ухудшению микроклимата и снижению работоспособности, поскольку люди, не имея возможности спокойно перекусить и отдохнуть послеобеденного перерыва, возвращаются на рабочее место раздраженными, и, как следствие, желание работать у них отсутствует.

Разобщённость трудового коллектива на мелкие неформальные группы - залог успеха любого предприятия - сплоченный дружный коллектив, который трудится на благо и процветание организации, в которой он работает. Если же такого коллектива нет, то эффективность его деятельности резко падает.

На основе вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что недостатки кадровой политики предприятия ТПК «Сатурн» могут негативно повлиять на эффективность работы ее персонала и успех предприятия в целом. Ведь, как уже говорилось ранее именно кадры - наиболее ценная и важная часть производительных сил организации. 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 и главным источником роста дохода.

Именно поэтому необходимо разработать мероприятия по улучшению кадровой политики и увеличению ее эффективности.

Организационно- экономические мероприятия по улучшению кадровой политики предприятия ТПК «Сатурн»

На основании выявленных при анализе недостатков кадровой политики предприятия ТПК «Сатурн» были предложены следующие пути ее

совершенствования.

Введение неэкономического стимулирования персонала. В качестве неэкономических стимулов может выступать:

1. объявление благодарности;
2. награждение Почетными грамотами;
3. включение в резерв на выдвижение на вышестоящую должность;
4. Благодарность, которая может объявляться за следующие достижения;
5. выполнение на высоком уровне своих трудовых функций;
6. значительное улучшение применяемых в компании технологий
7. перевыполнение плановых заданий;
8. успехи в повышении качества выполняемых работ, оказываемых услуг;
9. проведение отдельных, разовых мероприятий по поручению руководства компании или подразделения.
10. при отборе кандидата на должность объективно оценивать его исключительно по профессиональным качествам, не ущемляя его прав, данных ему Конституцией РФ (статья 19), не допуская применение какого-либо вида дискриминации;
11. Сократить количество аттестаций до 1 раз в 1- 2 года.

Для улучшения микроклимата применить метод межличностного контакта, например:

- Введение корпоративных вечеринок;
- Совместный выезд на природу;
- Празднование дней рождений и т.д.

Выделить денежные средства для создания буфета и/ или комнаты отдыха для персонала. Если буфет создать невозможно, проследить, чтобы в комнатах отдыха присутствовала микроволновая печь для разогрева сотрудниками обедов, чайник и т.д.

Введение системы адаптации только что вступивших в должность сотрудников к новым условиям труда. Различают следующие формы адаптации.

Социальная адаптация — это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:

- внедрение в среду;

- принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;
- активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

Производственная адаптация — процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Психофизиологическая адаптация — приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

Социально-психологическая адаптация — одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации.

Организационная адаптация — сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.

Экономическая адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

Отдел кадров предприятия вправе выбрать любую из форм адаптации или объединить для большей эффективности одну или несколько форм вместе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определяющим фактором, влияющим на экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных

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

По мере работы над данной темой было выявлено, что

человек — это главный фактор производства, фактор доходов, повышения производительности труда. Человек - это ценный ресурс и достояние организации в конкурентной борьбе;

кадровый менеджмент становится основой для всё более эффективного использования трудовых ресурсов предприятия - одного из важнейших источников процветания любой фирмы;

проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определённого набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, а с другой стороны - лидерство - это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. А также лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей;

пути совершенствования процесса управления человеческими ресурсами и улучшение методов мотивации приведёт к глубоким изменениям в трудовой деятельности человека.

На предприятии ТПК «Сатурн» создана гибкая система управления персоналом, ориентированная на работу предприятия в рыночных условиях. Функционирование этой системы, включающей в себя решение комплексных управленческих, трудовых, социально-экономических, образовательных и многих других проблем, в рыночных отношениях невозможно без концепции, определяющей основные положения кадровой политики:

1. создание единых принципов стратегического управления и развития персонала в отрасли;
2. интеграция кадровой политики при стратегическом планировании предприятий с учетом кадровой работы на всех уровнях управления;

3. разработка экономических стимулов и социальных гарантий;
4. защита прав и гарантий работников общества;
5. исследование проблем в области развития человеческих ресурсов;
6. подготовка нормативных и методических материалов обеспечения высокого уровня управления кадрами.

Проанализировав методы и принципы ведения кадровой политики на предприятии ТПК «Сатурн», был сделан вывод о том, что, кадровая политика там имеет ряд недостатков.

Это ведет за собой ухудшение производительности труда на предприятии и снижает эффективность его работы. В связи с этим были разработаны рекомендации по улучшению кадровой политики предприятия ТПК «Сатурн».

И если организация начнет воплощать в жизнь предложенные требования, то она:

1. усилит свой кадровый потенциал;
2. повысит профессиональный уровень работающих в ней людей;
3. обеспечит успешность и эффективность своей деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Глухов В.В./Менеджмент для взов. 3-е изд. - СПб.:Питер, 2007. - 515 С.
2. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова - М.: Юрайт-Издат, 2003, 320 С
3. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. - М: ИНФРА-М, 2004, 125 С
4. Э. А. Смирнов. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, - 211 С
5. Иванов И. Н. Менеджмент корпорации: Учебник. - М.: ИНФРА, 2004, 130 С
6. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова - М.: Юрайт-Издат, 2003, 246 С
7. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. - М: ИНФРА-М, 2004, 410 С
8. Э. А. Смирнов. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, - 182 С
9. Иванов И. Н. Менеджмент корпорации: Учебник. - М.: ИНФРА, 2004, С.
10. Веснин В.Р./Менеджмент: учеб. - 3-е изд., перераб. И доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007, 780 С
11. Герчикова И.Н./Менеджмент: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. И доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 350 С
12. Менеджмент: Учебник. - М: ; ЮНИТИ, 2006. - 260 С.

13. Мескон М., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - : Дело, 2002, - 514 С
14. Коротков Э. М. Концепция Российского менеджмента. - М.: Дека, 2004, 610 С
15. Коротков Э. М. Исследование систем управления: Учебник. - М.: Дека, 2003, 354 С

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова - М.: Юрайт-Издат, 2003, 320 С
[↑](#)
2. Э. А. Смирнов. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, - 211 С [↑](#)
3. Иванов И. Н. Менеджмент корпорации: Учебник. - М.: ИНФРА, 2004, С. [↑](#)
4. Коротков Э. М. Исследование систем управления: Учебник. - М.: Дека, 2003, 354 С [↑](#)
5. Мескон М., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - : Дело, 2002, - 514 С [↑](#)
6. Веснин В.Р./Менеджмент: учеб. - 3-е изд., перераб. И доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007, 780 С [↑](#)
7. Герчикова И.Н./Менеджмент: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. И доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 350 С [↑](#)
8. Менеджмент: Учебник. - М: ; ЮНИТИ, 2006. - 260 С. [↑](#)
9. Мескон М., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - : Дело, 2002, - 514 С [↑](#)
10. Глухов В.В./Менеджмент для взов. 3-е изд. - СПб.:Питер, 2007. - 515 С. [↑](#)
11. Глухов В.В./Менеджмент для взов. 3-е изд. - СПб.:Питер, 2007. - 515 С. [↑](#)