

## **Содержание:**

### **Введение.**

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Вопросы управления персоналом неразрывно связаны с управлением организацией. Управление персоналом – это управление ресурсами в стратегическом планировании и стратегическом управлении организацией.

Стратегическое планирование не тождественно известному в свое время перспективному планированию. Перспективный план не учитывал механизма его реализации.

Стратегическое планирование — это особый механизм регулирования плановых решений (оформленных в виде стратегий, концепций, приоритетов).

Существенное отличие стратегического планирования от стратегического управления состоит в принципиально разных альтернативных моделях "корпоративного менеджмента": планирование и развитие организации, согласно мышлению, "от прошлого через настоящее к будущему" или стратегическое управление — "от образа будущего бизнес-успеха к настоящему". Повышенное внимание современного бизнеса к стратегическому управлению

определяется его природой, базирующейся на конкуренции, борьбе, и возможностями этого вида управления решать современные задачи. В этом плане становится необходимым изучение факторов, обуславливающих конкуренцию в бизнесе, и соответственно учет их действия при разработке и реализации стратегии компании.

Поэтому в первой части настоящей работы рассмотрены принципы стратегического управления организацией и на их базе во второй части рассмотрен один из подходов к стратегическому управлению персоналом.

## **1. Сущность кадровой стратегии**

Ключевым элементом главной стратегии любой компании является кадровая стратегия. Кадровая стратегия организации представляет собой направление рассчитанное на перспективу, которое рассчитано на период сроком пять лет, и является совокупностью главных подходов организации к методической разработке системы влияния на персонал для реализации стратегии разработанной для развития организации.

Существует множество понятий кадровой стратегии компании, рассмотрим несколько основных понятий, которые помогут дать наиболее полное и комплексное понятие кадровой стратегии.

Американский профессор Хьюстонского университета Дж.

Иванцевич охарактеризовал кадровую стратегию как то, чего хотели бы достигнуть высшие руководители фирмы в течение длительного периода. Данное определение дает не точное представление о кадровой стратегии, оно больше напоминает определению целей организации.

В.И. Маслов описывает кадровую стратегию как программный способ мышления и управления, который обеспечивает согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. В указанном определении автор рассматривает не только определение главного направления развития организации, но улучшение эффективности мотивации при его воплощение в реальность.

М.В. Сорокина кадровую стратегию, в отличие от своих коллег, определяет иначе, как сложный процесс, который реализуется переплетением творческих процедур и регламентов, не всегда укладывающийся в конкретные технологические схемы.

Следует сделать следующий вывод, о том что кадровая стратегия - система предпринимаемых на основе принятия решений, действий решений, которые призваны своевременно обеспечить любую организацию работниками необходимой квалификации и в нужном количестве; тем самым способствуя наиболее полной реализации их обязанностей и прав, предусмотренных трудовым законодательством; рациональному использованию трудового потенциала.

Нельзя забывать, что объектом кадровой стратегии любой компании является персонал. В данном смысле персонал понимается как совокупность физических лиц, которые имеют трудовые отношения с компанией, обладающих такими качественными и количественными, характеристиками, которые определяют их возможность к деятельности в интересах организации и называемых ее сотрудниками.

Система управления персоналом компании является как следствие субъектом кадровой стратегии, которая состоит из структурных самостоятельных подразделений организации, служб управления персоналом, объединенных по принципу методического и функционального подчинения, а так же линейных руководителей на различных уровнях управления.

По мнению Е.В. Вашуриной, сущность стратегического управления персоналом заключается в ответах на следующие три вопроса:

1. В каком состоянии находится в данный момент персонал и сама организация?
2. Как необходимо развивать персонал, чтобы можно было выполнять задачи организации в будущем?
3. В каком направлении должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией?

Кадровая стратегия не должна противоречить главной стратегии организации, так же она должна быть рассчитана и на имеющиеся ресурсы организации. Более того разрабатывая кадровую стратегию любая организация, должна исходить из внутренней и внешней среды организации. Комплексный анализ среды организации поможет правильно подобрать и разработать кадровую стратегию любой компании.

## 1.1. Принципы кадровой политики

Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации. Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации. Основным принципом кадровой политики заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Главными принципами отдельных направлений кадровой политики организации можно назвать следующие.

Направления Принципы Характеристика

1. Управление персоналом организации одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной) Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала соответствия профессиональной компетенции практических достижений индивидуальности Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека Уровень знаний, соответствующий требованиям должности Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль" руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности конкурентности ротации индивидуальной подготовки проверки делом соответствия должности регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей, отбор кандидатов на конкурсной основе, планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе Эффективная стажировка на руководящих должностях Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала отбора показателей оценки оценки квалификации оценки осуществления заданий Система показателей, учитывающих цель оценок,

критерии оценок, частоту оценок Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности Оценка результатов деятельности 5. Развитие персонала повышения квалификации самовыражения саморазвития Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения Способность и возможность саморазвития 6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы равномерного сочетания стимулов и санкций мотивации Эффективная система оплаты труда Конкретность описания задач, обязанностей и показателей Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда Разработка кадровой политики организации Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. Формирование кадровой политики можно разбить на этапы. На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. Нормирование и программирование - согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, установленных на первом этапе. Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений нормативно-правовых документов, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования организации и входящих в нее подразделений. Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому работнику в соответствии с его способностями и квалификацией. На втором этапе проводится мониторинг персонала - разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Этот этап состоит из трех блоков: 1) качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места и требований к претенденту на должность; 2) количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.; 3) основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке персонала, формированию и подготовке резерва на должности, оценке степени развития персонала, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п. На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается инструментарий кадрового планирования. На четвертом этапе

разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий. На разработку и состояние кадровой политики организации влияют внутренние и внешние факторы. Внутренние факторы это цели и структура организации, морально-психологический климат в коллективе. Внешние факторы - это трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзом и др. С учетом этих факторов кадровая политика организации развивается в рамках ограничений, установленных внешним воздействием на организацию, и определяется состоянием внутренних факторов. Данное обстоятельство приводит к различным видам кадровой политики организаций.

Виды кадровой политики организации Существуют следующие виды кадровой политики.

1. В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий:

- а) пассивная кадровая политика. Связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала. Кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы;
- б) реактивная кадровая политика. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем;
- в) превентивная кадровая политика. Характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее;
- г) активная кадровая политика. Характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

2. В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава организации:

- а) открытая кадровая политика. Характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления;
- б) закрытая кадровая политика. Отличается непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления.

## **1.2. Факторы кадровой стратегии**

Кадровая стратегия организации определяется следующими комплексными факторами:

- внешней и внутренней средой функционирования организации;
- типом стратегии организации, принятой ее руководством;

- уровнем планирования;
- открытостью (закрытостью) кадровой политики;
- компетенцией персонала.

Анализ внешней среды состоит из двух частей: 1) анализ макроокружения (состояние экономики и общая тенденция на рынке труда, правовое регулирование в сфере труда, политические процессы и т. п.); 2) анализ непосредственного окружения (локальный рынок труда, кадровая политика конкурентов и др.).

Анализ внутренней среды выявляет состояние и перспективы развития персонала, стиль управления, состояние технологии, сложившейся организационной культуры: Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении персоналом является анализ миссии и целей организации.

Различают несколько типов стратегии организации: предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию, стратегию круговорота.

Соответствующие кадровые мероприятия зависят от открытости или закрытости кадровой политики. Так, например, для предпринимательского типа стратегии, открытости кадровой политики и долгосрочному (стратегическому) уровню планирования кадровые мероприятия включают: привлечение молодых перспективных профессионалов; активную информацию об организации; формирование требований к кандидатам. Для тех же условий, но при закрытой кадровой политике в качестве кадровых мероприятий предусматривается создание собственных фирменных институтов и курсов подготовки персонала.

Компетенция персонала в настоящее время становится центральным понятием всей концепции управления персоналом. Под компетенцией понимается рациональное сочетание знаний, навыков в работе и способов общения, которыми обладает работник в данный конкретный период времени. Кадровая стратегия предполагает соответствующее развитие компетенции персонала, исходя из выбранной стратегии организации.

## **2. Влияние отраслевой специфики организации на кадровую стратегию**

## **2.1. Краткая характеристика деятельности предприятия «Почта России» Услуги, оказываемые «Почта России».**

Почтовые услуги:

- Письменная корреспонденция
- Бандероли и посылки
- Поиск отделений почтовой связи
- Отправления 1 класса
- Экспресс-почта EMS Почта России
- Рассчитать стоимость почтового отправления
- Отслеживание почтовых отправлений
- Сроки доставки
- Контроль качества и розыск почтовых отправлений
- Правила оформления почтовых отправлений
- Список предметов, запрещенных к пересылке
- Образцы сопроводительных документов
- Интерактивное почтовое отправления
- Обращения пользователей услугами «Почта России»

Финансовые услуги:

- Денежные переводы "КиберДеньги"
- Срочные денежные переводы «Форсаж»
- Обслуживание банковских карт
- Денежные переводы Western Union (Страны Дальнего зарубежья)
- Погашение кредитов на почте
- Кредит почтовым переводом
- Выплата пенсий и пособий
- Прием коммунальных платежей
- Прием платежей за услуги связи, интернет и телевидение
- Прием платежей на терминалах самообслуживания
- Специальные акции
- Страховые услуги и финансовое посредничество



Услуги для населения:

- КиберПочта@
- КиберПресса@
- Подписка на собрания сочинений. Совместный проект "Почта России", журнала "Огонек" и Книжного клуба "Терра"
- Распространение печати по подписке
- Реализация лотерей
- Услуги телефонной связи
- Прием миграционных уведомлений
- Специальные акции
- Продажа билетов
- Кодак Фотоуслуги Почтой
- Поздравление от Деда Мороза

Решение для бизнеса:

- Денежные переводы КиберДеньги
- Рекламные услуги
- Информационные системы
- Ответные внутренние почтовые отправления (ОВПО)
- Гибридная почта

Штатное расписание:

На данном предприятии существует организационная структура «Почта России». На основании этой структуры составляется штатное расписание, которое состоит из административно-управленческого персонала и персонала основного производства. Производственный участок состоит из участка сортировки, участка доставки, переводного участка, посылочного участка и участка по рознице газет.

## **2.2. Анализ кадрового потенциала предприятия «Почта России»**

В условиях экономической нестабильности внедрение новых технологий, увеличение конкурентоспособной продукции и определение реальной потребности в рабочей силе и прогноз ее изменения служат основой для успешной деятельности предприятия. Современная кадровая служба ориентирована на планирование потребности в трудовых ресурсах, развитие трудовых ресурсов, индивидуальное планирование карьеры, организацию и проведение обучения работников.

Эффективность кадровой политики рассматривается в разрезе анализа трудовых ресурсов, так как именно кадры обеспечивают предприятию стабильную работу и гарантированное получение выручки. Согласно учебнику «Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия» Канке А.А., Кошечкина И.П., анализ эффективности использования трудовых ресурсов включает в себя анализ структуры трудовых ресурсов, анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, анализ производительности труда, анализ использования фонда заработной платы, анализ трудоемкости и динамики уровня трудоемкости продукции.

Рассмотрим обеспеченность трудовыми ресурсами на предприятии и эффективность их использования.

Среднесписочная численность - это численность работников, не включая находящихся в отпуске за свой счет, на больничном, в декрете и совместителей внешних.

Таблица 2 - Состав и структура трудовых ресурсов в ФГУП-3 в 2009-2011 гг.

Показатель	2009	2010	2011	Изменение 2011 г. к		
	г.	г.	г.	2009 г., ±		
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Среднесписочная численность	196	100,0	199	100,0	192	100,0

В том числе:

рабочие	165	84,18	155	82,44	155	80,73	-3,45
ИТР	31	15,82	33	17,56	37	19,07	3,45
Из них:							
руководители	3	-	3	-	3	-	0,0
специалисты	8	-	10	-	10	-	2
служащие	20	-	20	-	24	-	4

Как видим, в 2011 г. среднегодовая численность уменьшилась на 4 человека, в том числе: произошло уменьшение численности рабочих на 10 человек, и увеличение ИТР на 6 человек, специалистов на 2 человека, служащих на 4 человека.

Проанализируем движение трудовых ресурсов за период 2009-2011 гг.

Таблица 3 - Анализ обеспеченности и движения трудовых ресурсов в ФГУП-3 в 2009-2011 гг.

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	Изменение 2011 г. к 2009 г., ±
Среднесписочная численность, чел.	196	199	192	- 4
В том числе:				
рабочие	165	155	155	- 10
ИТР:	31	33	37	6

Из них

руководители	3	3	3	0,0
специалисты	8	10	10	2
служащие	20	20	24	4
Принято, чел	70	80	84	14
Убыло, чел	67	85	83	16
В том числе по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	58	80	72	14
Коэффициент оборота по приему работников (П/СЧ)	0,35	0,42	0,44	0,9
Коэффициент оборота по выбытию работников (В/СЧ)	0,34	0,42	0,43	0,09
Коэффициент текучести кадров	0,3	0,4	0,4	0,1

Исходя их данных Таблицы 3 видно, что в 2011 году по сравнению с 2009 г. принято на 14 человек больше, убыло на 16 человек больше.

Изменение коэффициента оборота по приему рабочих в 2011 году составило +0,9, изменение коэффициента оборота по выбытию +0,09, изменение коэффициента текучести кадров +0,1.

В последние годы на предприятии по сокращению рабочие практически не увольняются, т. к. наблюдается недостаток работников. Сократились также увольнения за прогулы, но резко возросли по собственному желанию. В связи с

этим текучесть кадров имеет тенденцию к повышению. Таким образом, рассмотренные показатели характеризуют ситуацию движения работников на предприятии как неблагоприятную.

Проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов. Для этого составим Таблицу 4.

Таблица 4 - Анализ эффективности использования трудовых ресурсов за 2009-2011 гг.

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	Изменение 2011 г. к 2009 г., ±
Выручка, тыс.руб.	133 199	109 302	137 127	3928
Среднесписочная численность, чел.	196	199	192	- 4
В том числе:				
ИТР	31	33	37	6
Рабочие	165	166	155	- 10
Удельный вес рабочих в общей численности, %	84,2	83,42	80,7	- 3,5
Производительность труда, тыс.руб. в год	807,26	549,26	884,69	77,43
Фонд заработной платы, руб.	23 450 120	25 690 895	27 441 231	3 991 111

Среднемесячная заработная плата всего, руб.	1 954 176,66	2 140 907,91	2 286 769,25	332 592,59
Среднемесячная заработная плата на 1 человека, руб.	9 970,28	10 758,33	11 910,25	1939,96

Фонд заработной платы в 2011 году составил 27 441 231 рублей, что на 3 991 111 рублей больше, чем в 2009. Среднемесячная заработная плата составила в 2011 г. 11910,25 рублей, что на 1939,97 рублей больше, чем в 2009. Удельный вес рабочих в общем количестве работников уменьшился на 3,5 % при одновременном повышении уровня производительности труда. Следовательно, можно сделать вывод, что предприятие старается повышать заработную плату.

Проанализируем производительность труда.

Таблица 5 - Анализ производительности труда в ФГУП-3 за 2009-2011 гг.

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	Изменение 2011 г. к 2009 г., ±
Выручка, тыс.руб.	133 199	109 302	137 127	3928
Среднесписочная численность, чел.	196	199	192	- 4
В том числе:				
ИТР	31	33	37	6
Рабочие (ЧР)	165	166	155	- 10

Удельный вес рабочих в общей численности, %	84,2	83,42	80,7	- 3,5
Отработано одним рабочим за год, Д	283,27	291,1	313,87	30,6
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	10	8	11	1
Общее количество отработанного времени, дней	46740	57928,9	48650	1910
Всеми рабочими за год (Т), чел-час	467400	463461,2	533350	6610
Отработано 1 рабочим, чел.-час	2832,73	2328,8	3440,97	608,24
Среднегодовая выработка (ГВ), тыс.руб.	133 199	109 302	137 127	3928
1 рабочего, тыс.руб.	807,26666	658,45	884,68653	77,41993
Среднедневная выработка 1 рабочего (ДВ), тыс.руб.	2,84981	1,89	2,818	- 0,03
Среднечасовая выработка 1 рабочего (ЧВ), тыс.руб.	0,284981	0,236	0,25624	-0,028741

Определим влияние факторов на среднегодовую выработку работников (производительность труда) предприятия способом абсолютных разниц. Среднегодовая выработка продукции одним работником определяется по формуле:  
(1)

Влияние факторов на среднегодовую выработку измеряется в тыс.руб.

Таблица 6 - Расчет влияния факторов на среднегодовую выработку продукции 1 рабочим в ФГУП-З

Фактор	Алгоритм расчета	ГВ, тыс.руб. (влияние фактора, измеряется в тыс.руб.)
Изменение фактора	$ГВ = Д * П * ЧВ$ $807,2666 = 283,27 * 10 * 0,284981$	
Количество отработанных дней одним работником за год	$ГВд = Д * Пб * ЧВб$ $30,6 * 10 * 0,284981$	87,204186
Продолжительность рабочего дня	$ГВп = Дo * П * ЧВб$ $313,87 * 1 * 0,284981$	89,44698647
Среднечасовая выработка	$ГВчв = Дo * Пo * ЧВ$ $313,87 * 11 * (-0,028741)$	-99,23031437
Итого	77,41993	

Таким образом, за счет увеличения отработанных одним работником дней среднегодовая выработка продукции 1 работником увеличилась на 87,21 тыс.руб., за счет увеличения продолжительности рабочего дня на 1 час увеличилась на 89,45295 тыс.руб., за счет уменьшения среднечасовой выработки 1 работником на 0,029 тыс.руб. уменьшилась на 100,12453 тыс.руб., что в целом составило 77,43 тыс.руб.

Показателем производительности труда является также трудоемкость. Трудоемкость - это затраты труда (времени) на производство единицы продукции,



обратный показатель среднечасовой выработки продукции. Трудоемкость измеряется в нормо-часах., чел.-часах, нормо-днях. Снижение трудоемкости продукции - важнейший фактор повышения уровня производительности труда.

Анализ использования трудовых ресурсов неотделим от анализа использования фонда оплаты труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

## **Заключение**

Таким образом можно сделать следующие выводы.

Кадры или персонал предприятия - это совокупность работников различных профессионально - квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не основной его деятельностью. Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть отражены абсолютными и относительными показателями.

Количественная характеристика персонала предприятия, в первую очередь, измеряется такими показателями как списочная, явочная, среднесписочная численность работников.

Для расчета численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей.

Кроме численности работников количественная характеристика персонала предприятия может быть представлена и фондом ресурсов труда (Фр.т.) в человеко-днях или в человеко-часах.

Качественная - характеристика персонала предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности его работников для выполнения целей предприятия и производимых ими работ. Качественные характеристики персонала предприятия оценить достаточно сложно.

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции и его обслуживанием, представляют собой промышленно - производственный персонал. К нему относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов; научно - исследовательских, конструкторских организаций и лабораторий, находящихся на балансе предприятия; заводоуправления со всеми отделами и службами, а также служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств своего предприятия.

Система управления персоналом - это совокупность принципов, функций, методов, технологий и конкретных процедур работы с объектами управления персоналом. Финансовая подсистема предназначена для изыскания средств на решение задач кадрового менеджмента, в том числе на наем, отбор, эффективное использование и развитие персонала. На предприятии существуют два основных типа финансирования кадровой деятельности: первый формируется на базе себестоимости, второй - на базе прибыли.

Анализ показал, что возможны три основных формы совершенствования системы оплаты труда: на основе существенного повышения стимулирующего воздействия тарифной оплаты; на основе повышения стимулирующего воздействия надтарифных выплат (премий, оплаты за перевыполнение норм, надбавок); на основе усиления стимулирующей роли механизма образования и распределения фондов оплаты труда подразделений предприятия.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для ФГУП-З и для работников системы оплаты за выполненную работу является важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием социально-психологических методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: 8-е издание / перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - Спб.: Питер, 2008. - 832с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков. - М.: Инфра-М, 2011. - 288с.
3. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов Ю.К., А.Г. Коваль - Кадры предприятия. - 2009. - № 7-8. - 9 - 10с.
4. Бердычевский В.С. Трудовое право: учебное пособие / Отв. ред. В.С. Бердычевский, Д. Р. Акопов, Г.В. Сулейманова. -- Ростов н/Д: Феникс, 2010. -- 512с.
5. Виханский О.С. Менеджмент: учебное пособие 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов, - М.: Гардарики, 2007. - 523с.
6. Гагарский В. Повышение эффективности системы мотивации персонала: финансовая газета / Региональный выпуск. - 2008. - № 9. - 35 - 42с.