МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра экономики предприятия,**

**регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Разработка методики анализа кадрового потенциала организации**

Работу выполнила К.С. Мнацаканян

(подпись, дата)

Факультет экономический курс 4

Направление 38.03.01 Экономика

Научный руководитель

канд. экон. наук,

доцент Е.В. Слепцова

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc506854013)

[1. Теоретические аспекты исследований технологии управления персоналом 5](#_Toc506854014)

[1.1 Интерпретации технологий управления персоналом в отечественных и зарубежных теориях 5](#_Toc506854015)

[1.2 Характеристика найма, отбора, приёма и деловая оценка работников в системе управления персоналом 14](#_Toc506854016)

[2. Методики и анализ оценки системы управления персоналом и кадровым потенциалом на предприятии ООО «Легранд» 26](#_Toc506854017)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 26](#_Toc506854018)

[2.2 Методики анализа и оценки технологий управления персоналом и кадровым потенциалом на предприятии ООО «Легранд» 29](#_Toc506854019)

[2.3 Анализ и оценка эффективности ключевых технологий управления персоналом и кадровым потенциалом на предприятии ООО «Легранд» 34](#_Toc506854020)

[3.   Мероприятия, обеспечивающие рост эффективности управления кадровым потенциалом в ООО «Легранд» 41](#_Toc506854021)

[Заключение 45](#_Toc506854022)

[Список использованных источников 47](#_Toc506854023)

# ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция, в течение 20 века сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления.

Как оказалось, основной мерой прогресса и развития деятельности является человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами.

Управление персоналом, как социальная функция, т.е. явилась объективным продолжением человеческой потребности и способности к самосохранению, но уже на более высоком уровне – уровне человеческих организаций.

В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителем и подчинёнными, кадровым потенциалом, всеми работниками внутри организации. Меняется отношение и к персоналу организации, т.к. социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организации.

Управление персоналом сосредоточено на рабочих и служащих, находящихся в организационной среде фирмы.

Оно в целом касается руководителей низшего, среднего и высшего звеньев управления.

Крупные, средние и малые фирмы ясно осознают: для того, чтобы развиваться, преуспевать, сохранять здоровье людей и стабильность коллектива, они должны оптимизировать отдачу от вложений любых ресурсов, будь то ресурсы финансовые, материальные или человеческие.

Итак, грамотная, профессионально организованная работа с персоналом является важнейшей основой экономической эффективности работы фирмы.

Управление персоналом как производственная, экономическая наука является основой экономического роста, как каждой фирмы, так и всего государства в целом.

Цель курсовой работы разработка методики анализа кадрового потенциала организации, изучение технологии управления персоналом, рассмотреть весь технологический цикл работы с персоналом организации, начиная с поступления на работу и кончая увольнением, также разработка технологии управления персоналом и кадровым потенциалом на примере организации – ООО «Легранд».

# 1. Теоретические аспекты исследований технологии управления персоналом

## 1.1 Интерпретации технологий управления персоналом в отечественных и зарубежных теориях

Развитие системы управления персоналом каждого предприятия является его прерогативой и служит в целях повышения уровня рентабельности и достижения высоких рыночных позиций. В условиях возрастающей роли человеческого фактора в производственном процессе, одной из важнейших задач современных систем управления является развитие различных способностей работников с целью обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и прибыльности отечественных субъектов хозяйствования. В связи с этим, возникает необходимость в разработке новых подходов к принятию управленческих решений, а также новейших эффективных технологий, средств и методов профессионального развития персонала предприятия.

Японский опыт управления (не подвергнутый предварительной адаптации на Западе) мог бы быть воспринят в России, как евроазиатской стране, с большей эффективностью, по той причине, что он более близок к российскому хозяйственному менталитету, чем западному. С нашей точки зрения, нам следовало бы сейчас обратить более пристальное внимание на методы управления, применяемые на современных японских предприятиях, чтобы наиболее рациональные из них заимствовать напрямую из Японии, а не потом, по прошествии времени, внедрять их на основе опыта деятельности западных компаний.

Естественно, для наиболее эффективного управления российскими предприятиями представляется целесообразным использовать лучшие достижения как западного, так и японского менеджмента на основе их оптимального сочетания. Это связано с тем, что [24,23]:

* Россия находится на стыке цивилизаций, поэтому она может воспринять наиболее рациональные черты и западной и восточной культур управления.
* В общественном сознании населения Японии и России в настоящее время осуществляется переход от коллективных ценностей к индивидуальным.
* Японский стиль управления активно изучается, адаптируется и заимствуется, находя применение в деятельности многих компаний за пределами Японии, особенно в промышленно развитых странах, таких как США и страны Западной Европы.

В большинстве работ, посвященных анализу причин так называемого японского «экономического чуда», исследователи называют следующие: значительная роль государства в послевоенном развитии Японии; эффективное использование американской экономической помощи; высококачественная рабочая сила; приобретение и эффективное использование зарубежных технологий. Однако наиболее распространенной точкой зрения на истоки японского экономического феномена считается высокоэффективное японское управление. В японских компаниях исходят из того, что именно условия, а не управляющие должны заставлять работника эффективно трудиться. Поэтому японские руководители создают на своих предприятиях такие условия, при которых у сотрудников появляются мотивации к результативной работе.

Несмотря на это, очень мало работ посвящено изучению возможности заимствования наиболее рациональных элементов японского стиля управления за границами страны, в том числе российской экономикой. Это можно объяснить следующими причинами, которые приводят многие исследователи японского менеджмента:

* Происхождение японской системы управления связано исключительно с культурно-историческими особенностями развития Японии, и поэтому невозможен перенос японских методов управления в культуры других стран.
* Составляющие японской системы управления взаимосвязаны и, следовательно, использование отдельных ее элементов нерационально.
* В настоящее время японская модель управления уже неэффективна и в скором будущем, в связи с меняющимися экономическими и психологическими условиями, она сменится на западную.

Все вышеперечисленные аргументы представляются нам спорными, и мы считаем необходимым их опровергнуть.

Проанализируем каждый из этих аргументов.

Культурно-исторические особенности происхождения японского стиля управления.

Долгие годы Япония была в полной изоляции от остального мира и развивала особое общество и культуру, которым не было равных по уровню коллективного взаимодействия. Анализируя японскую хозяйственную

философию, нельзя не увидеть параллелей между этическими взглядами японцев (например, идеями конфуцианства) и современными чертами японской трудовой этики. Так, Конфуций выступал за бережное сохранение старины и ее традиций. Зло, по его мнению, состояло в уклонении от прежних законов. И, как показывает практика, японцы глубоко уважают свои традиции. Конфуций также утверждал: «Ошибки, которые не исправляются, вот настоящие ошибки». На японских предприятиях молодым специалистам позволяется экспериментировать и делать ошибки, так как считается, что только в этом случае можно накопить бесценный опыт для последующей работы в компании. И, как показывает практика, японцы делают все возможное, чтобы не допустить повторения своих ошибок в будущем. Причем они любят учиться как на своем, так и на чужом опыте.

Однако японский профессор К. Сибагаки подчеркивает, что объяснять эффективность японских методов управления персоналом лишь культурными особенностями развития Японии явно недостаточно. Не отрицая важности этих особенностей, он указывает и на чисто экономическую логичность управленческих методов, что придает им универсальный характер [24,24].

Из-за дефицита квалифицированных кадров многие рабочие, получив образование, хотели перейти в другие компании, где заработная плата была выше. Для того чтобы удержать квалифицированных рабочих, обученных компанией, были приняты система пожизненного найма и система оплаты труда в соответствии со стажем работы. Также в пользу введения системы пожизненного найма говорил тот факт, что нельзя ожидать накопления уникальных производственных разработок «ноу-хау», если имеет место текучесть рабочей силы. Эти бесценные разработки будут постоянно уплывать из компании. Поэтому руководители японских фирм стремились обеспечить стабильность рабочей силы для накопления опыта в компании.

Следует также отметить, что традиционная японская система управления, включающая в себя такие методы управления, как пожизненный наем, система старшинства, групповое принятие решений, сложилась только в 50-е годы и применяется в основном лишь на крупных предприятиях.

Принимая во внимания вышеперечисленные аргументы, мы склоняемся к точке зрения, что японский стиль управления скорее является следствием прагматичного и рационального подхода к управлению, чем культурно-исторического прошлого Японии, и, следовательно, японская система управления может использоваться и в других странах.

Взаимосвязанность элементов японской системы управления и неэффективность использования отдельных ее элементов.

Часто утверждается, что японская система управления эффективна именно благодаря синергическому действию ее составляющих: системы пожизненного найма, системы кадровой ротации, системы репутаций, системы подготовки на рабочем месте, системы оплаты труда.

Однако, на наш взгляд, указанные японские системы нам проще воспринять, чем, например, американцам, в связи со схожестью культур трудовых отношений в России и Японии.

Проанализируем элементы японской системы управлению по отдельности [24,25].

В России не применяется понятие «пожизненный наем», однако для многих российских работников характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течение всей трудовой деятельности. Это связано прежде всего с низкой миграцией населения, ограниченным числом предприятий во многих российских регионах и родственными связями работников. Вместе с тем следует отметить, что в Японии пожизненный наем существует не столько по причине ограниченной миграции населения, но, главным образом, благодаря реальному обеспечению заинтересованности работников максимальное время работать на одном предприятии. По нашему мнению, для того чтобы российские предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников. Кроме того, в условиях долгосрочного найма на российских предприятиях целесообразно внедрять систему кадровой ротации. Работники российских предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном рабочем месте, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации позволит работникам российских организаций не только избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и будет способствовать их профессиональному росту, а также позволит им получить представление о различных аспектах деятельности предприятия и действовать именно в интересах всей компании.

Представляется целесообразным использовать в деятельности российских компаний элементы японской системы подготовки на рабочем месте. По нашему мнению, на многих современных российских предприятиях уделяется излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний кандидатов на работу, и особенно наличию у них значительного опыта работы в других организациях. При этом на немногих предприятиях имеются собственные программы обучения сотрудников. В японских компаниях, напротив, не требуют от образовательных учреждений специальной подготовки и учитывают при приеме на работу, главным образом, общий кругозор работников и их способность вписаться вколлектив. Предприятия сами обучают своих сотрудников необходимым навыкам. На наш взгляд, современным российским предприятиям следует шире внедрять собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных потенциальных сотрудников, не имеющих узкоспециализированных знаний, а также с целью обеспечения профессионального роста работников.

По нашему мнению, руководству российских предприятий необходимо обратить особое внимание на новую японскую систему оплаты труда. Создание мотивационной среды на японских предприятиях заключается прежде всего во внедрении стимулирующих методов оплаты труда. Тогда как на большинстве российских предприятий оплата труда сотрудников не носит мотивирующего характера. Она включает в себя такие формы оплаты, как оклад, премии, неэффективные формы тарифного стимулирования, и не зависит от квалификации сотрудника, его фактического трудового вклада и результатов деятельности предприятия. Представляется, что российским предприятиям целесообразно заимствовать наиболее рациональные методы японской системы оплаты труда, оказывающие мотивирующее воздействие на поведение людей в организации. К таким методам можно отнести «плавающие» оклады, распределение доходов работника на основе экспертной оценки, бестарифную оплату труда, подробно рассматриваемую в работе [3]. Экономическая рациональность, присущая данным методам, обусловливает желательность их использования в российских организациях.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что та среда, в которой функционируют российские предприятия, может воспринять японские методы управления.

Неэффективность японской модели управления на современном этапе и наличие тенденций к ее смене на западную [26,38].

Данная точка зрения представляется нам необоснованной, так как сейчас и японская, и западная традиционные системы управления в равной степени утратили свою актуальность. В настоящее время в первоначальном виде они практически не существуют и рассматриваются как пройденный этап. Это связано с наличием существенных недостатков в обеих моделях управления.

Впервые проблему западной «хозяйственной этики» наиболее систематизировано изложил М. Вебер в работе «Протестантская этика и дух капитализма» (1905 г.). В наше время, когда на Западе стали приходить к пониманию неэффективности этики индивидуального труда, эта проблема вновь приобрела актуальность.

Питере и Уотермен в своей работе «В поисках эффективного управления», изданной в 1982 г., одними из первых высказали мнение о неэффективности американских управленческих технологии и попытались привлечь внимание американских менеджеров к успехам японских компаний, позволившим раскрыть понятие организационной культуры как мощного инструмента управления, который мобилизует энтузиазм и творчество людей на достижение целей бизнеса.

Но и японская система управления имеет ряд недостатков и не во всем отвечает современным экономическим и психологическим условиям. Основная составляющая системы пожизненный наем становится невыгодной как фирме, так и работникам. Система оплаты по старшинству как основа пожизненного наема оправдывает себя только при расширении масштабов деятельности компании и, соответственно, увеличении руководящих постов, однако является тяжелым бременем для предприятия при невозможности дальнейшего расширения деятельности. С точки зрения сотрудников:

* + фирма не в состоянии обеспечить быстрое продвижение по службе для более компетентных работников;
  + сотрудникам трудно поменять работу;
  + талантливые работники оплачиваются не по достоинству.

Анализ литературы показывает, что западная и японская системы управления всегда противопоставлялись. В основе их сравнения лежит такая черта, как ориентированность на индивидуализм или коллективизм. Индивидуализм считается важнейшей характеристикой западной, в частности американской, культуры, и с ним связываются такие особенности управления, как краткосрочный наем, оплата по результатам труда, технократическое управления, управление «сверху-вниз», индивидуальная ответственность. Основной же особенностью восточных цивилизаций является коллективизм, с которым связаны такие элементы управления, как пожизненный наем, оплата по старшинству, активное использование человеческого потенциала, управление «снизу-вверх», коллективная ответственность.

Однако последние публикации свидетельствуют о том, что сегодня в мировой практике наблюдается тенденция к встречному движению хозяйственных предпринимательских культур Запада и Востока. Запад заимствует из восточной культуры управления принципы коллективизма и такие ценностные ориентации, как чувство причастности к фирме, своей идентичности с компанией, более полное использование человеческого потенциала, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. А на Востоке предпринимаются попытки задействовать индивидуально-предпринимательские мотивации. Такая черта, как пожизненный наем, сменяется более мягкой его формой – долгосрочным наймом, оплата по старшинству переходит в оплату в зависимости от результатов и качества работы.

Такие процессы происходят благодаря взаимопроникновению западной и восточной предпринимательских культур, что свидетельствует об универсальности методов управления и их глобализации. Вместе с тем в последних публикациях говорится лишь о наличии тенденций к сближению, но пока нет серьезного анализа самого механизма перехода от традиционных моделей управления к более адекватной современности моделям. А именно этот процесс, по нашему мнению, представляет наибольший интерес для российской практики управления, особенно переход от традиционной японской системы управления к современной [26,3 9].

Как показывает практика, японцы развивают свою систему, не отказываясь от традиционно присущих восточному управлению, а стремятся адаптировать свой стиль управления к динамично меняющимся социально-экономическим условиям. На наш взгляд, для российской практики управления предприятиями наиболее ценным было бы перенять у японцев умение, не отрицая традиционного опыта, постепенно переходить к современным моделям управления.

## 1.2 Характеристика найма, отбора, приёма и деловая оценка работников в системе управления персоналом

Основной задачей при приеме на работу персонала является спрос на работников в качественном и количественном отношении.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечением на работу начинается управление персоналом.

Существует два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Преимущества привлечения внутренними источниками:

* появление шансов для служебного роста;
* повышение степени привязанности к организации;
* улучшение социально-психологического климата на производстве;
* низкие затраты на привлечение кадров;
* претендентов на должность хорошо знают в организации;
* претендент на должность знает данную организацию;
* сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации;
* освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации;
* быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации;
* «прозрачность» кадровой политики;
* высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации;
* возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;
* возможность избежать всегда убыточной текучести кадров;
* рост производительности труда;
* решается проблема занятости собственных кадров;
* повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом [1].

Недостатки привлечения персонала внутренними источниками:

* ограничение возможности для выбора кадров;
* возможны напряженности или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя;
* появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами;
* нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации;
* снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя;
* количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах;
* удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами [4].

Преимущество привлечения персонала внешними источниками:

* более широкие возможности выбора;
* появление новых импульсов для развития организации;
* новый человек, как правило, легко добивается признания;
* прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах;
* меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.

Недостатки привлечения персонала внешними источниками:

* более высокие затраты на привлечение кадров;
* высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров;
* ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих;
* высокая степень риска при прохождении испытательного срока.
* плохое знание организации;
* длительный период адаптации;
* блокирование возможностей служебного роста для работников организации;
* нового работника плохо знают в организации.

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора[7].

В нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы.

При обращении к специализированным организациям, занимающимся наймом, подготовки персонала, аналогично найму временным работникам, принимаемые работники не являются временными. При приеме на работу проводится беседа с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы.

Например:

В ряде отечественных организаций разработаны специальные анкеты претендента на должность специалиста.

Оценка качества набранных работников (Кн, %) рассчитывается следующим образом:

Кн = (Рк + Пр + Ор) : Ч, где Рк – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками, %.;

Пр – процент новых работников, продвинувшихся в течение одного года.;

Ор – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года.;

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.;

Пусть, например, Рк рассчитан по ряду показателей и составил в среднем 4 балла по пятибалльной шкале (т.е. равен 80 %), Пр = 35% и Ор=85%. Тогда

Кн = (80 + 35 + 85) : 3 = 66,6%

При замещении вакантной должности специалиста или руководителя выделяются следующие этапы:

* разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для данной должности;
* широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;
* проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших;
* отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний [11].

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы укомплектованы профессиональными психологами, используют самые современные методы отбора. Непосредственный руководитель участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Отбор кандидатов на вакантную должность производится из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых качеств кандидатов (общественная гражданская должность, отношение к труду, уровень знаний и опыт работы, организаторские способности, умение работать с людьми, умение работать с документами и информацией, умение своевременно принимать и реализовывать решения, способность увидеть и поддержать передовое, морально-этические черты характера).

Конечное решение при отборе формируется на нескольких этапах, которое следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Предварительная отборочная беседа. На этом этапе специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и т.д. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора [2].

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.

Претенденты должны заполнить бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным. И они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда кандидата. Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

* соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
* соответствие практического опыта характеру должности;
* наличие ограничений иного рода на выполнение должностных нагрузок;
* готовность к принятию дополнительных нагрузок;
* круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ фирма, находится в анкете. Однако в одних случаях кадровые службы и руководство фирмы полагаются на анкеты, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования.

Беседа по найму. Существует несколько видов по найму: проводимые по схеме; слабоформализованные; выполняемые по схеме. В процессе беседы происходит обмен информации, обычно в форме вопросов и ответов. Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка – тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Во время беседы следует учитывать:

* внимательно слушать, что и как говорит заявитель;
* следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем;
* помнить о требованиях, предъявляемых характером работы;
* решение следует принимать, только имея всю нужную информацию;
* беседе необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями вопросов. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.

Тестирование. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте. Тестирование позволяет понять, насколько тот или иной кандидат соответствует должности, на которую претендует. Результаты тестирования не являются единственным источником информации, они дополняются биографическими данными, данными, полученными в ходе интервью (таблица 1).

Таблица 1 − Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование тестов | Категории тестируемых работников | | |
| Линейные руководите-ли | Функциональ-ные руководители | Специа-листы |
| На определение творческого потенциала работника  На определение трудностей во взаимоотношениях  На определение авторитета работника | +  +  + | +  +  + | +  + |
| На наличие организаторских способностей молодого руководителя  На определение пригодности к работе руководителем  На определение способности быть предпринимателем  На конфликтность характера | +  +  + | + | + |

Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативной письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемые пунктами являются последнее место работы и образование [25].

Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие: в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма; необходимо предотвратить наем переносчика заразных болезней.

Принятие предложения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

На основании степени указанного соответствия решаются следующие основные задачи:

* выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
* разработка программы его развития;
* определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;
* определение способов внешней мотивации работника.

Для того чтобы не допустить ошибок (нереалистичность деловой оценки персонала, вызванная объективными или субъективными несоответствием оценщика, такие как ошибка экстремальности, пристрастия и т.д.) деловой оценки персонала необходимо выполнять следующие обязательные мероприятия:

* разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям организации;
* формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
* определение времени и места проведения деловой оценки;
* установление процедуры подведения итогов оценивания;
* проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки;
* консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.
* При разработке методики деловой оценки особое внимание следует уделить описанию этапов проведения оценки. Можно выделить несколько этапов деловой оценки:
* сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки;
* обобщение информации, полученной на предыдущем этапе;
* подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками;
* проведение оценочной беседы и подведение ее результатов;
* формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию;
* принятии решений экспертной комиссии по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Главным действующем лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником.

При формировании текущей периодической оценки обобщаются мнения: коллег и работников, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; подчиненных; специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника [4].

Центральным вопросом любой деловой оценки является установление ее показателей. При все многообразие показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп: результативность труда; условия достижения результативности труда; профессионально поведение; личностные качества.

В оценке результативности труда следует различить «жесткие» и «мягкие» показатели. К «жестким» показателям можно отнести производственную систему организации, подразделения систему управления, имеющие взаимосвязь с внешним окружением: маркетинг, материально-техническое снабжение, торговые агент, ремонтные службы. Эти показатели легко измеримы и охватываются информационной системой организации.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (исследовательских подразделениях).

Под условиями достижения результатов труда понимаются способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, учет и контроль хода работы и др. [21].

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе. Самостоятельность в решении тех или иных задач и т.п. При этом важно, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало , а способствовало достижению определенных результатов.

Личностные качества, эти особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требует осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор способов (методов), с помощью которых оцениваются те или иные показатели.

Метод шкалирования (графического шкалирования рейтингов). Предполагает больное определение значений показателей, причем эти баллы характеризуют степень выраженности показателя. Этот метод удобен и экономичен. Но есть и проблемы, связанные с широкой интерпретацией у оценщика числового обозначения. Чтобы снизить субъективизм, используют другую его разновидность – метод шкалирования рейтингов описаний поведения. При этом числовые значения шкалы интерпретируются подробным описанием образа действий, соответствующему данному числовому значению.

Простым и удобным методом является метод альтернативного ранжирования (упорядочения рангов). В рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд, например: по показателю «добросовестное выполнение заказов»: сотрудник 1>2>3... т.о. последний работник – работающий с наихудшим рейтингом. Недостатки этого метода: ненормируемая шкала оценки, невозможность достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница между сотрудниками первым и вторым может быть большой, а между вторым и третьим – незначительно [15].

Метод анкет (альтернативных характеристик) отличается от предыдущих тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образцу.

Метод попарного сравнения позволяет выявить наивысшие рейтинги у различных сотрудников по тому или иному показателю оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом. Иногда сталкиваются со случаями, когда руководитель подразделения завышает оценки своих сотрудников. Для устранения такого явления используется метод заданного распределения оценок (принудительного распределения). В соответствии с ним заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам, например: 30%-средний, 10%-низкий рейтинг и т.д.

Наряду с вышеперечисленными методами в практике деловой оценки используется подход. При котором предварительно не устанавливаются показатели оценки. В рамках данного подхода широкое распространение получил метод управления по целям. Ключевая идея метода состоит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации [13].

# 2. Методики и анализ оценки системы управления персоналом и кадровым потенциалом на предприятии ООО «Легранд»

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Легранд» – это специализированное предприятие по выпуску и реализации трикотажных изделий с законченным технологическим циклом, включающим вязание, крашение, отделку и раскрой трикотажного полотна, а также пошив готовых изделий из этого полотна. Фабрика является разработчиком своего ассортимента. Работа, направленная на создание ассортиментных групп, ведется в соответствии с направлением моды и требованиями покупателей. Основным ассортиментом фабрики является ясельное постельное белье.

Данные об исследовании оценки персонала были получены от сотрудников отдела управления персоналом. На момент проведения исследования в ООО «Легранд» функционировали два цеха. Они занимаются пошивом моделей. Эти два цеха работают под руководством художника – модельера. Его задача состоит в обеспечении цехов работой, в раскрое моделей. Также на предприятии функционирует цех по ремонту оборудования, который осуществляет ремонт вышедшего из строя швейного оборудования, проведение профилактических работ и установку нового оборудования [8].

Руководство всеми цехами и работой художника-модельера осуществляется главным инженером, который координирует работу всех цехов, определяет основные направления работы, принимает решения по всем вопросам, касающимся работы этих подразделений, и согласовывает их с директором предприятия и с руководителями других подразделений. Структура предприятия ООО «Легранд» приведена на рисунке 1.

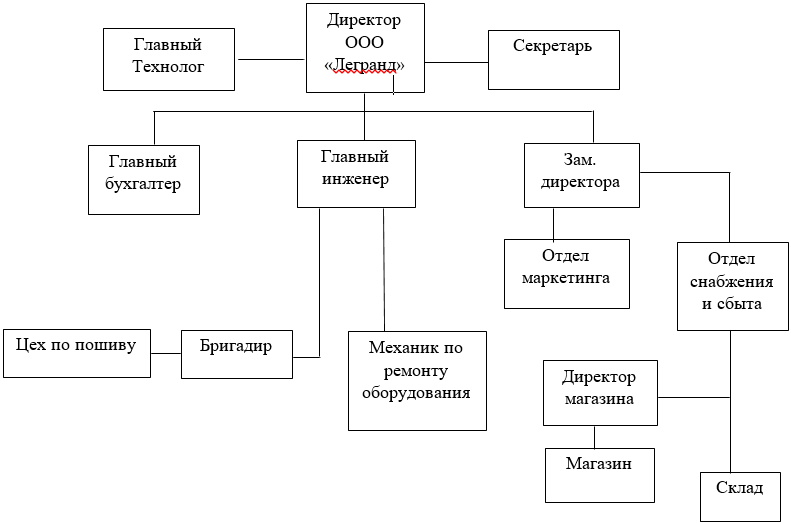


Рис. 1 Структура предприятия ООО «Легранд»

Отдел маркетинга занимается вопросами определения спроса на производимую продукцию, определением основных направлений работы предприятия по внедрению новых видов продукции, поиском новых рынков сбыта, вопросами рекламы. Начальник отдела маркетинга имеет в своем подчинении сотрудника – маркетолога, который занимается осуществлением делопроизводства этого отдела.

В отделе сбыта и снабжения менеджеры по продажам занимаются сбытом произведенной продукции. Организуются уличные точки, покупаются места на городских рынках, ярмарках, осуществляется выездная продажа на предприятия города. Кроме этого при предприятии существует магазин, через который тоже продается произведенная продукция. Вопросами снабжения занимается менеджер по снабжению. Менеджер по снабжению определяет потребности предприятия в сырье и материалах и занимается вопросами обеспечения этих потребностей.

На складе хранится все произведенное в швейных цехах, а так же все необходимое для непрерывного функционирования производства. Отдел сбыта, отдел маркетинга, склад, магазин подчинены заместителю директора.

Решением финансовых вопросов на предприятии, анализом его хозяйственных показателей занимается гл. бухгалтер.

Технология управления персоналом на ООО «Легранд» – процесс, охватывающий широкий спектр функций от приема до увольнения кадров:

* найм, отбор и прием персонала, деловую оценку персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентацию и трудовую адаптацию;
* мотивацию трудовой деятельности персонала и его использование; организацию труда и соблюдение этики деловых отношений;
* управление конфликтами и стрессами;
* обеспечение безопасности персонала;
* обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров;
* управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
* управление поведением персонала на предприятии; управление социальным развитием кадров;
* высвобождение персонала.

Руководители и работники подразделений управления персоналом решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления предприятием, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом

Управление кадровой политикой и человеческими ресурсами на предприятии осуществляется из единого центра. Под таким центром управления на ООО «Легранд» предлагается понимать секретаря. Секретарь осуществляет функции кадровика на этом предприятии. Он осуществляет функции по сбору информации в личные дела сотрудников, исполняет приказы о приеме и увольнении сотрудников и т.д.

Кадровый состав предприятия ООО «Легранд» включает в себя:

* Высшее руководящее звено, состоящее из четырех человек (директор предприятия, его заместитель, главный инженер предприятия, главный бухгалтер предприятия).
* Главный бухгалтер.
* Модельер-конструктор.
* Отдел маркетинга.
* Отдел сбыта и снабжения включает в себя: начальника отдела, сотрудников магазина; сотрудников склада, менеджеров по продажам, менеджера по снабжению;
* Цех №1 по пошиву ясельных изделий.
* Цех №2 по пошиву ясельных изделий.
* Механик ремонту оборудования
* Секретарь директора и зам директора.

## 2.2 Методики анализа и оценки технологий управления персоналом и кадровым потенциалом на предприятии ООО «Легранд»

Как показала практика в современном мире, что ни одна система управления не может функционировать достаточно успешно, без эффективных технологий управления, призванных к побуждению каждого конкретного работника работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели.

Технологии управления персоналом представляют направленное воздействие, помогающее достичь определенных целей. При подборе персонала цель менеджера заключается в определении основных качеств, необходимых для выполнения определенной деятельности. Комплектование кадров является важным элементом системы управления. От того, насколько правильно и профессионально будет сформирован штат, зависит в дальнейшем эффективность работы организации.

Грамотный подбор персонала позволит не затрачивать дополнительные экономические ресурсы, высокопрофессиональных специалистов с опытом работы не придется обучать, оплачивать курсы повышения квалификации.

Технология кадрового управления персоналом предполагает:

* осуществление планирования, найма, отбора и приема персонала;
* проведение деловой оценки соискателей;
* профориентации;
* адаптации кадров;
* развитие деловой карьеры;
* снижение рисков потери ценных кадров;
* продвижение и управление карьерой;
* создание кадрового резерва руководящего состава;
* мотивации деятельности;
* обеспечение информационного, правового и нормативно-методического аспекта управления.

Технология управления персоналом основана на проработке приемов и способов эффективного воздействия, позволяющего получить наилучший результат трудовой деятельности. В каждой организации разрабатывают нормативно-методические документы, на основании которых осуществляется дальнейшая работа с сотрудниками.

Управление относится к сложнейшей интеллектуальной деятельности. Одного желания эффективно координировать работу коллектива оказывается недостаточно. Необходимо знать теорию, уметь применять ее на практике. В условиях развития рыночной экономики основная деятельность направлена на повышение эффективности производительности труда. Цели и программы организации подлежат постоянной корректировке с учетом потребностей рынка.

На основе технологий сформированы методы управления персоналом на предприятии, способы, с помощью которых руководство ООО «Легранд»

воздействует на персонал, представлены в таблице 2.

Таблица 2 − Методы управления персоналом, используемые руководством ООО «Легранд»

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

Что касается планирования кадров, то долгосрочного планирования не происходит. Как правило, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

Проанализируем преимущества и недостатки в системе управления персоналом в ООО «Легранд», с помощью таблицы 3.

Таблица 3 − Преимущества и недостатки системы управления персоналом в ООО «Легранд»

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| * Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств; * При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение; * Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке; * Учет мнений персонала. * Присутствует четкая кадровая политика | * Отсутствие долгосрочного планирования кадров; * Отсутствие кадрового резерва; * Возрастной ценз; * Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах; * Отсутствие поощрения инициативы персонала; * Частичное отсутствие материального стимулирования. * Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне; * Отсутствие отпусков у некоторых групп работников. |

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом организации. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем, таких как больничные листы, отпуск. Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, так как в итоге они сказываются на конечном результате деятельности предприятия.

Отсутствие долгосрочного планирования. Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении процесса обслуживания необходимыми кадрами, прием персонала, не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

Отсутствие кадрового резерва. Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности организации в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Отсутствие поощрения инициативы работника и материального стимулирования. Мотивация – это процесс побуждения к деятельности для достижения целей организации. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников и материально заинтересовывать их в работе.

Возрастной ценз, конечно, имеет ряд плюсов (энергичность, меньше подвержены заболеваниям, не состояние в браке) и ряд минусов. Такой отбор отсеивает более опытных претендентов. Образование и компетентность зачастую не могут заменить опыт.

Далее будет проведен анализ по устранению недостатков в системе управления и оценка технологий управления персоналом на предприятии ООО «Легранд».

## 2.3 Анализ и оценка эффективности ключевых технологий управления персоналом и кадровым потенциалом на предприятии ООО «Легранд»

Совершенствование технологии управления персоналом должно проводиться систематически. Рационально периодически анализировать применяемые методики и искать пути адаптации к новым условиям.

Анализируемые системы совершенствования основаны:

* на системном анализе действующих технологий;
* структуризации текущих и стратегических целей организации;
* на применении экспертно-аналитических, нормативных, параметрических методов.

Основные виды технологий управления персоналом остаются неизменными. Система эффективной мотивации помогает организовать профессиональную деятельность всего коллектива, получать высокую производительность труда. Изменение таких систем допустимо только в сторону улучшения. Об основных направлениях сообщать всему коллективу.

Периодически рационально пересматривать методики поиска, отбора и найма персонала, внедрять новые варианты определения профессиональной пригодности. Большое значение при совершенствовании основ придают формированию кадрового резерва управленческого состава. При расширении организации это позволит не затрачивать дополнительные материальные экономические ресурсы, быстро скомплектовать полный штат сотрудников, владеющих технологическими методиками и приемами управления.

Инновационные технологии основаны на соблюдении основных законов, правил и норм, которые следует учитывать руководителям и менеджерам при совершенствовании всей системы. Выделив ключевые индикаторы повышения эффективности труда, удастся внести изменения в действующую технологию, не меняя основных принципов всей системы.

В предыдущем пункте были обозначены недостатки системы управления персоналом, которые, так или иначе, влияют на конечный результат финансово- хозяйственной деятельности предприятия. Для их устранения необходимо принимать следующие меры:

* Придерживаться кадровой стратегии, ориентированной на привлечение работников средней и высокой квалификации;
* Во избежание ошибок руководству следует параллельно с планированием общих тенденций развития организации прогнозировать потребность в персонале, заранее заниматься поиском подходящей кандидатуры, которая бы соответствовала всем требованиям должности. Резерв времени позволит более тщательно оценить каждого из претендентов и выбрать наиболее достойного, который сможет принести максимальную пользу.
* Следует позаботиться о формировании резерва кадров, т.к. со временем отсутствие людей, могущих заменить какого – либо сотрудника, наносит ощутимый ущерб.
* Применять материальное стимулирование труда, которое обеспечивает более высокую производительность работников.
* Необходимо применять аттестацию работников – комплексную оценку сильных и слабых сторон персонала, его соответствия требованиям должности. Это бы позволило руководству сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника.

А также регулярно проводить мониторинги и разъяснительные беседы.

Приведя в исполнение предъявленные рекомендации можно ожидать роста творческой активности, усиления преданности делу и целям организации, укрепления дисциплины и повышения эффективности использования кадров, что окажет положительное влияние на работу предприятия в целом.

Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия является важной частью повышения результативности функционирования каждого предприятия и поэтому она должна проводиться регулярно. Результаты должны освещаться всем сотрудникам с целью побуждения к совершенствованию собственных результатов.

В общем понимании оценка персонала представляет собой некий целенаправленный процесс устанавливающий соответствие количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям, которые предъявляются к должности, к отделу, либо к предприятию в целом.

Современные технологии управления персоналом позволяют решить ряд задач, стоящих перед каждым предприятием. С помощью новейших методик обеспечивается высокая эффективность работы, направленная на выполнение текущих и стратегических задач компании.   Предприятие сможет занять лидирующие позиции в своей отрасли, если команда профессиональных специалистов будет работать с полной отдачей. А для этого необходимо уделять повышенное внимание разработке технологий управления персоналом.

Набор кадров – один из ключевых моментов работы предприятия, так как, от качества отобранных кадров зависит эффективность работы предприятия и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров являются растратой денег, а хорошие кадры – удачный способ их вложения.

Возможности, которые предоставляет организации система развития кадрового потенциала:

* является внутренним источником кандидатов на ключевые позиции;
* позволяет удерживать потенциально талантливых сотрудников;
* дает возможность подготовить сотрудников к будущим сложным задачам;
* ускоряет развитие талантливых сотрудников;
* предоставляет персоналу новые возможности для карьерного роста;
* снижает затраты, т.к. развитие сотрудников внутри организации — процесс, требующий меньших инвестиций, чем найм и адаптация новых сотрудников.

Для этого важно внедрять новые методы управления и хозяйствования, активизировать человеческие ресурсы с тем, чтобы способности людей раскрылись полнее и были использованы с большей пользой и эффективностью. Поэтому в рамках развития кадрового потенциала организаций, в связи с имеющимися противоречиями между системой подготовки рабочих кадров и действующим производством, возникает необходимость рассмотрения вопроса о том, каким же конкретным требованиям должен отвечать квалифицированный рабочий и компетентный специалист в современных условиях хозяйствования.

Проанализировав ключевые технологии управления персоналом в ООО «Легранд», мы выявили факторы, которые отрицательно влияют на деятельность предприятия. Соответственно, опираясь на эти факторы была разработана методика анализа кадрового потенциала организации, которую мы назвали аттестацией персонала.

Аттестация персонала — мероприятие, призванное оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации — выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между руководителями и менеджерами по персоналу, таблица 4.

Таблица 4 − Распределение функций по проведению аттестации

|  |  |
| --- | --- |
| Руководители | Кадровые службы |
| Консультируют по выделению существенных параметров оценки | Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала |
| Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых | Разрабатывают нормативные и методические материалы |
| Участвуют в работе аттестационных комиссий | Организуют аттестационные процедуры |

Продолжение таблицы 4

|  |  |
| --- | --- |
|  | Обучают менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований |
|  | Контролируют реализацию аттестационных процедур |
|  | Обрабатывают и анализируют данные |
|  | Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры) |

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

Элементы аттестации. С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

* разработку принципов и методики проведения аттестации;
* издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации;
* подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий;
* подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Проведение аттестации:

* аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
* аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
* анализируются результаты;
* проводятся заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации:

* анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
* подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
* утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации

Оценка труда:

* выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
* выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
* выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

Оценка персонала:

* диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
* сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
* выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
* оценка перспектив эффективной деятельности;
* оценка роста;
* ротации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов:

* составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
* выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
* выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
* готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации.Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Организация хранения данных. Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

В результате реализации предложенной методики анализа кадрового потенциала в организации ООО «Легранд», можно сказать, что:

* увеличится объем реализации продукции;
* увеличится рост производительности труда работника;
* экономия по заработной плате;
* экономия по отчислениям на социальные нужды;
* общая условно-годовая экономия.

# 3.   Мероприятия, обеспечивающие рост эффективности управления кадровым потенциалом в ООО «Легранд»

На основе анализа системы управления роста эффективности управления персонала в ООО «Легранд» можно сделать вывод о достаточно среднем уровне эффективности управления персоналом на предприятии, также существует возможность для совершенствования данной системы управления персоналом.

Предприятие ООО «Легранд» заинтересованно в повышении конкурентоспособности, что требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Поэтому в целях совершенствования данной системы и устранения недостатков, предлагаются следующие мероприятия:

* Создать электронную базу данных кандидатов на прием. Электронная база данных претендентов облегчит подбор персонала, при условии отсутствия внутренних человеческих ресурсов, снизит время найма. Также позволит накапливать человеческий потенциал без привлечения кадровых агентств, будет работать как «внешний» кадровый резерв.
* Увеличить количество обучающих программ и тренингов. Особенно для торгового персонала, кассиров и менеджеров склада, с целью более быстрого и эффективного освоения нового программного обеспечения, а также экономии на затратах, которые могли бы быть при найме новых сотрудников, обладающих нужной квалификацией.
* Разработать официальный сайт компании и дополнить его специализированным разделом «Предложения», доступным только внутрикорпоративным пользователям. В разделе размещаются творческие предложения работников в целях улучшения работы подразделений и всей Компании.
* Ежегодное проведение конкурсов профессионального мастерства. Что позволит мотивировать работников и тем самым способствовать снижению текучести кадров.
* Проведение внеплановых аттестаций, что позволит поддерживать профессионализм сотрудников на должном уровне.
* Организация корпоративных культурно – массовых мероприятий, что приведёт к большему взаимопониманию и сплочённости коллектива. Дополнительные средства для проведения таких мероприятий, можно использовать из суммы удержанных, за недобросовестную работу, штрафов.
* Создавать условия карьерного роста, для зарекомендовавших себя положительно сотрудников, окончивших профильные ВУЗы и желающих продолжить работу в компании.
* Организовать в компании PR-службу, внутренней функцией которой будет:
* создание и поддержание имиджа руководителя;
* создание корпоративной культуры, со своей историей и традициями;
* помощь руководителю в решении кадровых вопросов;
* решение существующих и предупреждение назревающих конфликтных ситуаций в организации.
* Оптимизация рабочего времени, с целью перераспределения трудовых ресурсов для выполнения текущих внутренних задач (приём – отправка товара, инвентаризация, работа с документацией).

Для совершенствования кадровой политики ООО «Легранд», а именно набора и отбора, можно предложить более обширно применять всё многообразие методов применяемых при наборе и отборе кадров. Можно расширить уже использующиеся, и применить новые методы такие как:

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

Совмещение профессий*.* В этих случаях целесообразно использовать совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Если работник требуется на какую-либо должность на время (когда предыдущий работник по каким-либо причинам не может работать), то нет необходимости начинать операции, связанные с набором и отбором персонала затрачивать на это драгоценное время и финансовые средства. Совмещая профессию, работник может помочь своей организации сэкономить средства, связанные с невыполнением необходимой работы на время пока не будет нанят новый работник. Вот для этого предлагается поставить человека из своей организации, тем более что, если место освободится полностью, и работник хорошо себя зарекомендует его можно оставить на постоянное занимание этой должности.

Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

* повышение в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности. Повышение в должности мотивирует человека к более тщательному и качественному выполнению обязанностей, заинтересовывает его, у него может появится желание достичь больших высот в должности;
* повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю «более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты. В организации никогда не помешает с большим уровнем знаний и хорошей квалификацией;
* смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация). Смена круга задач может повысить производительность труда в связи с тем, что человек устаёт от своей ежедневной, повторяющейся, монотонной работы.

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

Расширение же внешних источников набора способствует более быстрому набору требуемого персонала, покрытие всех мест куда могут обращаться необходимые для организации люди и наконец позволит из большего количества людей отобрать тех, чей уровень квалификации, образованности, опыта и т. д. необходим.

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

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог можно сделать следующие выводы.

В настоящее время многим предприятиям приходится иметь дело с процессами глубоких изменений, которые порой ставят под угрозу саму их деятельность и существование. Предприятия, структура которых спроектирована под централизованное управление, сегодня вынуждены действовать самостоятельно и сталкиваются с реальной конкуренцией, с необходимостью создания гибкого производственного процесса. В этих условиях меняются не только предприятия, но и люди, которые становятся важнейшим фактором бизнеса.

Сегодня во многих российских организациях отмечаются позитивные изменения в сфере управления, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, совершенствуется отбор кандидатов на руководящие должности. Вместе с тем практика выдвигает ряд серьезных проблем в данной области.

У руководителей часто отсутствует фундаментальная мотивация для эффективной деятельности, они не принимают на себя всю полноту ответственности за принятие и реализацию управленческих решений, не отождествляют себя с организацией, занимаются критиканством не предлагая взамен конструктивных решений, не понимают объективную необходимость достижения единства личных интересов и интересов организации, что в значительной мере связано с кризисными процессами, которые происходят в нашем обществе.

Многим руководителям порой не хватает профессиональных знаний и желания их постоянно развивать; они не способны всесторонне оценивать последствия принимаемых решений, адекватно реагировать на меняющиеся обстоятельства.

Современный руководитель, осуществляющий свою деятельность в российских условиях, находится в очень сложном положении. Он в большой степени зависим от внешней среды, ему приходится пристально следить за постоянно меняющимся законодательством, темпами инфляции, политической обстановкой, решать острые социальные проблемы коллектива, и, между делом, совершенствовать свое профессиональное мастерство. Такая психологическая нагрузка может тяжело отразиться на здоровье, поэтому стрессоустойчивость руководителя имеет сегодня такое же значение, как и профессиональное мастерство.

По моему мнению, на многих современных российских предприятиях уделяется излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний кандидатов на работу, и особенно наличию у них значительного опыта работы в других организациях. При этом на немногих предприятиях имеются собственные программы обучения сотрудников.

В целом же можно констатировать, что опыт управления многих российских предприятий нуждается в более глубоком изучении.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. – М.: ГЕЛАН, 2005. ­­– 411с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2007. – 688с.
3. Вучкович А.А. Оценка результатов деятельности. – М.:МЦФЭР, 2010. – 848с.
4. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. – М.: Высшая школа, 2007. 439с.
5. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 248с.
6. Друкер П. Подбор работников в соответствии с их достоинствами Кадры. –1995. – № 1. – 720с.
7. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2008.– 467с.
8. Ивановская Л.В. Технология управления персоналом и его развитие в организации. – М.: ГАУ, 2005. - 377с.
9. Карякин А.М. Управление персоналом. – Иваново: Иван. гос. энер. ун-т, 2005. – 230с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2008. – 414с.
11. Крупица В.В., Егоров Е.Е. Экономический анализ и оценка системы управления персоналом организации: Учебное пособие. Н.Новгород: ВГИПУ, 2007. – 587с.
12. Лагина А.Ж., Шакирова Р.Г. Организация работы с кадрами и её совершенствовании. – М.: ВНИИЭгазпром, 2005. – 265с.
13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2007.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005. - 704с.
15. Моисеенко Н., Фокина Т., Чистякова Н. Опыт отбора и обучения профессиональных антикризисных управляющих // Проблемы теории и практики управления, №1, 2002. – 476с.
16. Моргунов Е.Б. Организационное поведение. – М., 2004. – 692с.
17. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический проспект, 2005. – 944с.
18. Организация и оценка персонала. // Служба кадров. 2004, №1.
19. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 279с.
20. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Ростов Н.Д. Менеджмент персонала.: Феникс, 1997. – 320с.
21. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю.Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2007. – 583с.
22. Т. Санталайнен, Э. Воути-лайнен и др. Управление по результатам. - М.: Экономика, 1998. – 296с.
23. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой РФ 21 декабря 2001 года. С поправками, внесенными 25 октября 2011 г. – М.: «Эксмо», 2011.
24. Федеральный закон от 08.02. 1998г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в редакции от 14.01.1998г.
25. Федеральный закон от 17.06.1999г. №181-ФЗ «Об основах охраны труда в Российской Федерации» в редакции от 09.05.2005г., с изменениями от 26. 12. 2005 г.
26. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учеб.- метод. пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280с.
27. Толпегина О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2016. - 672 c.
28. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов/ Г.Б. Поляк, И.А. Акодис, Т.А. Краева и др.; под ред. проф. Г.Б. Поляка. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2016. – 518 с.
29. Финансы: Учеб. пособие/ Под ред. проф. А.М. Ковалевой.- М.: Финансы и статистика, 2016.- 384 с.
30. Финансы предприятий: Учебник для вузов/ Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др., Под ред. Проф. Н.В. Колчиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2016. – 447 с.
31. Финансы: Учебник / В.М. Родионова, Ю.Я. Вавилов. – М.,: Финансы и статистика, 2016. - 398 с.