**Содержание**

Введение

1 Теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии

1.1 Подходы к управлению на предприятии

1.2 Система управления персоналом

2 Анализ системы управления персоналом на ООО «Акбар»

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «Акбар»

2.2 Система и структура управления персоналом на предприятии

2.3 Кадровая политика и подготовка кадров на предприятии

3 Направления совершенствования системы управления персоналом

Заключение

Список использованных источников

Приложения

**Введение**

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами на основе использования достижений отечественной и зарубежной науки и передового производственного опыта. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их. Человек в системе менеджмента является ведущим звеном всех процессов, из которых складывается деятельность предприятия: все начинается с поиска людей, подходящих для определенной работы.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается основным фактором его экономического успеха. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Управление персоналом как наука взяло на вооружение достижения из таких областей знаний, как развитие трудовых ресурсов, конфликтология, лидерство, психология личности, организация труда, прежде всего труда руководителей [2, c.24].

Создавшаяся в нашей стране ситуация, связанная с изменением экономической и политической систем, одновременно несет как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносит значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Поэтому необходимо как обеспечить преобразования на макроуровне, так и подготовить управленцев работать по-новому.

Вместе с тем, процесс отбора кадров является базовой функцией управления персоналом. В условиях рыночных отношений особое внимание уделяют именно отбору персонала.

Объектом исследования в данной работе является ООО «Акбар», расположенный в Макушинском районе Курганской области.

Предметом исследования являются процессы управления персоналом на ООО «Акбар».

Целью курсового проекта является определение путей совершенствования процессов управления персоналом на ООО «Акбар» на основе теоретических знаний и анализа управления персоналом на предприятии.

Соответственно основными задачами работы являются:

1) изучение теоретических основ управления персоналом;

2) анализ деятельности и управления персоналом на ООО «Акбар»;

3) определение путей совершенствования управления персоналом.

При написании работы широко использовались работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам управления персоналом, материалы конкретного предприятия, а также нормативно-правовые акты. Основными методами исследования стали – системный подход, метод обобщения, анализ и синтез, экспертно-аналитический, нормативный и статистические методы.

**1 Теоретические аспекты системы управления на предприятии**

**1.1 Подходы к управлению на предприятии**

Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны – на возрастающей роли личности работника, знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Поэтому необходима переориентация руководителей и работников на новые ценности: главное внутри организации – работники, а за пределами организации – потребитель, его интересы.

Приоритетными ценностями для фирмы являются эффективность работы персонала, инициатива, заинтересованность, развитие творческого потенциала, чувство ответственности [12, с.271-272].

Целевые концепции предприятия включают:

- материальные цели (производство продукции, товаров, изделий, услуг);

- цели обеспечения успеха (технология реализации товара или предоставления услуг, создание фирменного стиля управления);

Эти три приоритетные цели содержат подцели, в том числе и кадрового менеджмента.

Цель управления персоналом состоит в обеспечении развития и реализации кадрового потенциала организации и фокусируется на идеях формирования, развития и реализации кадрового потенциала, которые и составляют концепцию управления персоналом [2, c.31].

При этом концепция управления персоналом включает в себя несколько элементов:

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает организацию найма, определение организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом включает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно- профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации со службами занятости, управления безопасностью персонала (рисунок 1).

Концепция управления персоналом

*Технология управления персоналом*

*Система управления персоналом*

*Методология*

*управления*

*персоналом*

Рисунок 1- Ключевые элементы концепции управления персоналом

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с целями и задачами, стоящими перед организацией.

При этом необходимо обеспечить выживаемость организации путем более высоких темпов формирования и развития ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями окружающей среды. То есть главная задача состоит в адаптации организации не к самим изменениям внешней среды, а к скорости этих изменений [2, c.29, 30].

Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая культуре и рынку [17, с.372-373].

В практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению – экономического, органического и гуманистического (рисунок 2).

Гуманистический подход

Органический

подход

Экономический

подход

Концепция

управления

персоналом

Концепция управления

человеческими

ресурсами

Концепция

использования

трудовых

ресурсов

Концепция

управления человеком

Рисунок 2 -Концепции управление персоналом

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;

- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

- достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

- обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществлять в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переплате или перемотивированию.

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две метафоры, способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга, позволила взглянуть на организацию как собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

В конечном итоге органический подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация;

- организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных внутри – и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа – определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;

- между подсистемами необходимо создать равновесие и устранять дисфункции.

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом:

1) признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность;

1. существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения;
2. важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы;
3. необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура – целостное представление о целях, и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Согласно гуманистическому подходу культуру может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Часто наше понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов разделяющие все члены организации. Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создать реальность. Особенно «объективны» организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственность») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности.

Таким образом, концепция управления персоналом – это система взглядов на трактовку сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом и механизма ее реализации в конкретных условиях.

**1.2 Система управления персоналом**

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кадров, организацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем платы труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции ведение учета и статистики персонала: информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться, в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных - функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение [17, с.374-376].

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы построения системы управления персоналом. Раскроем сущность этих методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление и многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом, являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.)

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее прикосновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнения позволяет существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, установление дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования правления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начал применяться метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом, который требует наименьших затрат и являет наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнить не множество показателей другой подобной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессивный анализ (КРА) – установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами).

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективности функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи, и т.д. По окончанию этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

Морфологический анализ – средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком функции, а затем против каждой функции посрочно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Таким образом, система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом и которая включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. При этом наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение методов позволяет взглянуть на совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

**2 Анализ системы управления персоналом на ООО «Акбар»**

## **2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «Акбар»**

ООО «Акбар» является юридическим лицом, имеющим субсчет в учреждении банка, отдельный баланс, печать и штампы с обозначением своего наименования и принадлежности к предприятию учредителю.

Источниками формирования имущества ООО«Акбар» являются:

- имущество, закрепленное за предприятием на праве хозяйственного ведения;

- доходы, полученные от осуществления хозяйственной деятельности;

- иные источники, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

ООО «Акбар» создан с целью осуществления деятельности, направленной на получение прибыли для удовлетворения экономических интересов работников и интересов учредителя.

ООО «Акбар» осуществляет виды деятельности отраженные в Уставе учредителя и определенные в соответствии с общегосударственным классификатором видов экономической деятельности.

Стратегия развития ООО «Акбар» направлена на выход из экономической депрессии и создание условий для динамического развития производства, переход на самоокупаемость и самофинансирование.

Основным направлением должно стать сбалансированное пропорциональное развитие молочно-мясного скотоводства, свиноводства, зернового и кормового производства. Производственную деятельность необходимо строить на новых и передовых технологиях, росте урожайности возделываемых культур и продуктивности сельскохозяйственных животных.

Выбор молочно-мясного скотоводства, свиноводства с развитием зернового и кормового производства объясняется налаженным производственным процессом, наличием опыта и возможными перспективами отрасли.

Выполнение поставленных перед сельскохозяйственным предприятием задач в нынешних условиях невозможно без высокого уровня механизации всех технологических процессов. В то же время изношенность материально-технической базы остается высокой.

Таким образом, целесообразными являются следующие стратегические направления развития ООО «Акбар».

Рост продуктивности сельскохозяйственных животных за счет качества и необходимого количества кормов, сбалансированности рационов, улучшения условий содержания скота, оптимизации структуры и улучшения состава стада.

Общеизвестно, что основную долю выручки и прибыли с\х предприятие

получает от реализации продукции животноводства и, в первую очередь, от производства и реализации молока. Рентабельность в этом направлении достигается при численности коров дойного стада свыше 600 голов.

Крупно товарное и рентабельное товарное производство молока является тем «локомотивом», который способен вытащить все сельскохозяйственное производство филиала на рельсы устойчивого и эффективного развития.

К 2012 году уровень рентабельности животноводческого производства должен составлять свыше 40 процентов (суммарно: производство – от 20%, переработка – от 20-45%), с выходом: - по молоку на удои в 8000 кг\год и валовым производством молока - 11200 т\год; - по мясу достичь привесов в 700-750 г\сутки для телок и свыше 1000 г\сутки – для бычков.

Обеспечение высоких показателей достигается через :

***-*** внедрение современных промышленных технологий содержания, кормления, доения коров;

- организацию системной селекционной работы с поголовьем КРС ;

- создание кормовой базы, с высоким качеством кормов и их низкой себестоимостью, в объемах свыше 115% от основного запаса;

- системную работу по снижению себестоимости реализации товарной продукции по молоку и мясу;

- производство конкурентоспособной по качеству и цене, экспортоориентированной продукции, способной выйти на продовольственные рынки СНГ, ЕС, ВТО;

- достижение общего уровня рентабельности животноводческого производства не менее 40%, где на рентабельность производства сырья (молока и мяса) приходится свыше 20%, на рентабельность переработки сырья с выходом мясо-молочной продукции – 20-45%.

При этом необходимо отметить, что наблюдается отклонение темпов роста заработной платы от темпов производства, ее опережение, которые связано с не с экономическими обоснованными расчетами, а общими тенденциями в стране.

**2.2 Система и структура управления персоналом на предприятии**

ООО «Акбар» обладает высоким кадровым потенциалом. Предприятие отличает хорошо развитая производственная и социальная инфраструктура, высокий общеобразовательный уровень работников и сложившаяся система подготовки квалифицированных кадров, управления ими, профессионального и социального их развития.

Система управления персоналом на ООО «Акбар» обеспечивает решение следующих задач:

- привлечение человеческих ресурсов (персонала), необходимых для достижения поставленных целей;

- подготовку персонала с целью приведения его навыков и умений в соответствие с задачами ООО «Акбар» ;

- оценку участия каждого работника в достижении поставленных целей;

- компенсацию в виде вознаграждения за труд затрат времени, энергии, интеллекта, которые несет персонал, работая над достижением целей предприятия

- и способствует обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития ООО «Акбар» на основе регулирования отношений между нанимателем и персоналом в рамках стратегии бизнеса.

Система управления персоналом предусматривает организацию работы по следующим направлениям:

- разработка кадровой политики исходя из стратегии развития предприятия;

- организация труда и определение ответственности и полномочий персонала;

- подготовка и оценка персонала;

- управление трудовой мотивацией;

- создание условий труда, обеспечение соблюдения требований в области эргономики, технической эстетики, техники безопасности и охраны труда и окружающей среды;

- социальное обслуживание персонала, обеспечение функционирования социальной инфраструктуры;

- информирование и воспитание персонала;

- анализ и регулирование трудовых отношений.

В соответствии с организационной структурой процесса и в зависимости от направлений работы в процессе участвуют: заместитель директора по персоналу и социальному развитию, отдел кадров, бухгалтерия, и начальники структурных подразделений и служб.

Общее руководство и координацию процесса осуществляют директор и заместитель директора по персоналу и социальному развитию.

Планирование процесса управления персоналом проводится в соответствии со стратегией развития предприятия и действующей кадровой политикой по следующим направлениям:

- текущее и перспективное планирование потребности в квалифицированных рабочих кадрах с указанием источников их обеспечения по профессиям и специальностям (осуществляет отдел кадров).

- текущее, годовое и перспективное планирование подготовки и повышения квалификации рабочих кадров, повышения квалификации руководящих работников и специалистов с необходимыми обоснованиями и расчетами (осуществляет начальник отдела кадров);

- разработка годовых и перспективных планов комплектования завода кадрами с учетом изменения состава работающих в связи с внедрением новой техники и технологий, а также пуском новых производственных объектов (осуществляет начальник отдела кадров совместно с руководителями подразделений);

- планирование работы с резервом кадров (осуществляется начальником отдела кадров совместно с руководителями структурных подразделений);

-планирование социального развития и обеспечения по направлениям: работа с молодежью, жилищное хозяйство, социальная поддержка, информационно-воспитательная работа, культурно-массовая и оздоровительная работа и др.

По данным статистической и текущей внутренней отчетности численный и профессиональный состав кадров по всем категориям работающих сформирован с учетом количества рабочих мест, характера зоны обслуживания, принятых технологических решений, уровня автоматизации и механизации производственных процессов, продолжительности рабочего дня и других показателей. Комплектование ведется в соответствии со штатным расписанием.

Динамика изменения состава и структуры численности персонала на ООО «Акбар» представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика изменения структуры и состава численности персонала ООО «Акбар»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2006 | 2007 | 2008 | Темп прироста 2007 г. к 2006 г. | Темп прироста 2008 г. к 2007 г. |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Среднесписочная численность  всего персонала, чел. | 106 | 108 | 114 | +6,9 | +20,2 |
| 2 | Рабочих, чел. | 70 | 73 | 78 | +21,4 | +22,4 |
| 3 | Удельный вес рабочих в общем количестве персонала, % | 76,9 | 74,5 | 73,5 | -3,4 | -1,0 |
| 4 | Служащих, чел. | 22 | 17 | 24 | +45,0 | +28,3 |
| 5 | Удельный вес служащих в общем количестве персонала, % | 23,1 | 25,5 | 26,5 | +3,4 | +0,95 |
| 6 | Специалистов, чел. | 14 | 14 | 12 | +53,0 | +33,8 |
| 7 | Удельный вес специалитов в общем количестве персонала, % | 52,0 | 53,0 | 54,8 | +2,8 | +1,8 |

По состоянию на 01.01.2007г. в ООО «Акбар» работало 69 женщины. К 2009 г. их количество увеличилось незначительно (+4,4%), а вот доля их в структуре персонала уменьшилась на 3,3% и составляет теперь 28,3%. В первую очередь это связано с большой долей мужчин в числе принимаемых на работу новых работников – операторы т/у, машинисты, слесари, а также комплектованием рабочих мест, традиционно ранее занимаемых женщинами - аппаратчик воздухоразделения, оператор по сборке и очистке конденсата, товарный оператор, наполнитель баллонов, преимущественно мужчинами. На четверть уменьшилась и доля женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, – с 4,1% от списочной численности женщин в 2006 г. до 2,8% в 2008 г. Сократился и срок нахождения женщин в этом отпуске: в среднем он теперь не превышает 1 г. и 7 мес. Основная причина – материальная: заработок женщины, работающей на ООО «Акбар», как правило, превышает заработок ее мужа, если он работает на другом предприятии или в другой организации города. Если же оба супруга работают на ООО «Акбар», стремление женщины выйти на работу «досрочно» также продиктовано материальным интересами, как правило они связаны с необходимостью оплачивать снимаемое жилье или выплачивать кредиты.

Доля женщин среди руководителей и специалистов за последние пять лет изменилась, но не существенно: в числе руководителей она уменьшилась на 1,8% и составляет теперь 23,9%, в числе специалистов, наоборот, увеличилась на 1,6% и составляет 55,4%.

Возрастной состав с 2006 г. также заметно изменился. Средний возраст работников ООО «Акбар» в 2006 г. составлял 42,7 г. По состоянию на 01.01.2009 г. он составляет 39,3 л. Омоложение персонала – одно из направлений кадровой политики предприятия. Он ведется за счет подготовки кадров для новых технологических объектов, а именно группового обучения молодых людей в возрасте до 30 л., увеличения числа принимаемых на работу молодых специалистов. Ежегодно от 65% до 83% принимаемых на работу – люди в возрасте до 30 л. Их доля в структуре персонала составляет 23%, темп роста по сравнении с 2006 г. составил 34,5%. Увеличилась доля молодых людей в составе рабочих(+5,5%), в составе руководителей и специалистов она уменьшилась на 0,86% и 1,88% соответственно. 21,4% работников составляют люди в возрасте 32-39 л. Между тем, наибольшая категория – в возрасте от 40 до 49 л. – 29,3%. Большая доля – 20,5% - работников старше 50 л.

Определение потребности в кадрах на предприятии осуществляется отделом кадров в соответствии с программой технического развития ООО «Акбар», штатным расписанием, типовой номенклатурой должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием, материалами по анализу состояния расстановки кадров по службам, прогнозом выбытия персонала и в соответствии с положениями:

- «Положение об отделе кадров»;

- «Положение о порядке формирования и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности»;

Ответственные за производственное обучение цехов и подразделений на основании потребности в кадрах определенной профессии и квалификации, составляют заявки на обучение кадров, утверждаемые начальниками подразделений, руководствуясь:

- «Типовым положением о непрерывном профессиональном обучении»;

- «Положением об учебно-курсовом комбинате;

-«Перечнем профессий рабочих, по которым осуществляется подготовка (переподготовка) в ООО «Акбар» .

Обеспеченность кадрами на протяжении всех анализируемых лет составляла не менее 98%. Каждый последующий год начинался на предприятии при полном отсутствии вакансий. 100%-ая укомплектованность объясняется высоким уровнем заработной платы в ООО «Акбар», стабильностью её выплаты, высоким уровнем социальной защищённости членов коллектива, наличием перспектив улучшения жилищных условий и отсутствием возможности альтернативного трудоустройства в городе и регионе на другие предприятия.

Данные таблицы 2, характеризующие движение кадров в 2001-2008 гг., позволяют говорить о чрезмерной стабильности коллектива. Коэффициент общего оборота кадров с 2002 г. уменьшился в 2,1 раза. Увольняется работников значительно меньше, чем принимается, следовательно, движение идёт главным образом за счёт комплектования новых рабочи. до 4,42 в 2008 г., тогда как для равномерного естественного и своевременного обновления любого коллектива такого масштаба он должен составлять не менее 4-4,5.

##### Таблица 2 - Движение кадров на ООО «Акбар» за 2002-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Годы | | | Темп прироста 2006 г. к 2007 г. | Темп прироста 2007 г. к 2008 г. |
| 2006 | 2007 | 2008 |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Среднесписочная численность, чел. | 106 | 108 | 114 | +21,4 | +22,4 |
| 2 | Кол-во уволенных работников, чел | 7 | 7 | 4 | - | -48,2 |
| 3 | Кол-во принятых работников, чел. | 5 | 7 | 3 | +40,0 | -57,2 |
| 4 | Коэффициент общего оборота кадров  (П.2+П.3)\*100/П.1 | 17,6 | 12,3 | 4,8 | - | - |
| 5 | Коэффициент оборота по выбытию  П.2\*100/П.1 | 7,23 | 4,42 | 1,89 | - | - |
| 6 | Коэффициент оборота по приёму  П.3\*100/П.1 | 10,4 | 7,9 | 2,9 | - | - |
| 7 | Коэффициент текучести кадров  П.2 (по собст.желанию)\*100/П.1 | 7,23 | 4,42 | 1,89 | - | - |

При этом средний возраст работников предприятия составляет 39 л.. Более 30% персонала отработали на этом предприятии больше 25 л., 13% - более 30.Всё это свидетельствует о прогрессирующем застое и старении коллектива. Однако уровень получаемой зарплаты настолько несопоставим с уровнем пенсий, что эти меры можно отнести не к стимулирующим, а к защищающим. Искусственное увеличение движения кадров за счёт перевода части работников на контрактную форму найма также не может в полной мере обеспечить необходимое обновление коллектива.

**2.3 Кадровая политика и подготовка кадров на предприятии**

Кадровая политика ООО «Акбар» формируется и осуществляется с целью управления персоналом и создания условий для его развития с учетом реальных потребностей производства. Она направлена на кадровое обеспечение предприятия на всех уровнях производства и управления, подготовку и переподготовку персонала, его подбор и расстановку, формирование и подготовку резерва, мотивацию на повышение эффективности труда, информационно-воспитательную и идеологическую работу в коллективах, а также управление процессом обеспечения жизнедеятельности работников и решение их социальных вопросов. Строится она с учетом стратегии развития производства, требований, предъявляемых к персоналу, и требований самого персонала.

В формировании кадровой политики в тесном взаимодействии с профсоюзными организациями непосредственно участвуют директор, заместитель директора по персоналу и социальному развитию совместно с руководителями таких структурных подразделений, как отдел кадров, отдел социального развития, отдел охраны труда, отдел организации труда и заработной платы, информационно-издательский центр, санаторий-профилакторий «Озеро Медвежье», Дворец культуры, хозяйственный цех, жилищно-коммунальное хозяйство, спортивно-технических клуб «Старт», а также в той или иной степени руководители всех уровней управления.

Основными направлениями деятельности в области кадровой политики в настоящее время являются:

- комплектование высококвалифицированными кадрами, имеющими необходимый уровень квалификации и образования;

- совершенствование подбора кадров на основе применения конкурсного отбора;

- повышение образовательного и квалификационного уровня персонала;

- омоложение коллектива;

- формирование и выполнение конкретных социальных программ коллектива, направленных на обеспечение наиболее важных потребностей персонала – охрану труда и оздоровление, обеспечение жильем, создание условий для профессионального развития;

- оказание адресной помощи отдельным категориям работников.

Кадровая политика проводится на принципах социального партнерства, самостоятельности, единства принципов и творческого подхода. Содержание кадровой политики можно определить исходя из конкретных мероприятий, проводимых на заводе в сфере управления персоналом и социального развития, локальных нормативных актов. К службам и структурным подразделениям, которые созданы и функционируют с целью осуществления кадровой и социальной политики, относятся ОК, ОПК, ООТиЗ, ООТ, бухгалтерия, ОСР, ИИЦ, ДК, ЖКХ, СП «Озеро Медвежье», СТК «Старт», хозяйственный цех, зубопротезный кабинет.

Основными документами на ООО «Акбар», в которых определены ответственность, полномочия и трудовые обязанности персонала, являются локальные документы организационного, организационно-методического характера, регламентирующие процесс, а именно: положения, инструкции, приказы и распоряжения, штатное расписание, правила, коллективный договор и трудовой договор (контракт), заключенный с работником.

Выполнение функций управления персоналом в структурных подразделениях регламентируется положениями о соответствующих подразделениях, утверждаемыми директором. Положение определяет назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи, взаимодействие с другими структурными подразделениями, отделами, службами, права и ответственность руководителя. Ряд положений регламентирует выполнение отдельных функций по управлению персоналом.

Обязанности и полномочия каждого работника определяются должностными инструкциями или инструкциями по рабочему месту, а также приказами по основной деятельности и по личному составу, издаваемыми в соответствии с «Положением о порядке подготовки и подписания приказов по личному составу ООО «Акбар»», и условиями заключенного с ним трудового договора (контракта). С 01.01.2004 г. все трудовые договора (контракты) оформляются в письменной форме. Проект договора готовит инспектор по кадрам ОК.

Делегирование отдельных полномочий, находящихся в компетенции директора , осуществляется путем назначения уполномоченных должностных лиц и оформляется приказом.

Основным документом, регулирующим вопросы соблюдения трудовой дисциплины, являются «Правила внутреннего трудового распорядка», утвержденные директором по согласованию с профсоюзами.

Ряд обязанностей и полномочий персонала определены коллективным договором.

Для постоянного совершенствования организации, нормирования труда и управления производством предназначен ООТиЗ, выполняющий такие задачи и функции как:

- совершенствование методов организации труда и управления производством;

- контроль деятельности структурных подразделений в области организации труда;

- контроль соблюдения структурными подразделениями штатной дисциплины и при необходимости пересмотр штатного расписания и др.

Перечень должностей и профессий, численность работников соответствующих категорий и квалификации (штатные единицы) по каждой должности и профессии, размеры должностных окладов и тарифных ставок, количество и размер надбавок отражаются в штатном расписании. Штатное расписание разрабатывается ООТиЗ исходя из потребностей производства, планов развития и реконструкции предприятия и утверждается директором.

Комплектование цехов и отделов завода квалифицированным персоналом в соответствии с потребностями производства обеспечивает ОК за счет организационных источников поступления кадров: производственно-технических училищ, техникумов, институтов, а также за счет числа работающих, поступающих на предприятие по вольному найму на конкурсной основе в соответствии с положением «О порядке приема на работу», «О расстановке кадров и переводе на другую работу».

Процесс подбора кадров осуществляется в несколько этапов: анализ потребности в кадрах, определение требований к кандидатам, поиск, отбор, согласование и утверждение трудового договора с кандидатом.

Приему на работу предшествует отбор кадров, включающий в себя следующие этапы: предварительную отборочную беседу (проводят начальник ОК и начальники структурных подразделений, отделов и служб); внесение сведений о претенденте в базу данных о желающих трудоустроиться в ООО «Акбар» или сменить работу (производит инспектор по кадрам на основании заявления и автобиографической анкеты установленного образца, заполненных претендентом); отбор из базы данных (осуществляет инспектор по кадрам ОК совместно с начальником ОК и руководителем структурного подразделения, в штат которого производится отбор); беседа по найму (как правило, проводят начальник ОК и руководитель структурного подразделения, в штат которого подбирается работник); тестирование (проводит инспектор по кадрам с помощью разработанных и рекомендованных к практическому применению тестов по направлению начальника ОК и только с согласия кандидата); проверка рекомендаций и послужного списка (проводят работники ОК и АО); медицинский осмотр; принятие решения о трудоустройстве конкретного кандидата (производит генеральный директор завода).

В соответствии с резолюцией директора ОК выдает принимаемому на работу направление на инструктаж. После прохождения инструктажа и ознакомления с условиями труда, инспектор по кадрам ОК готовит проект трудового договора. Срок трудового договора определяется генеральным директором завода.

Трудовой договор (контракт) заключается в письменной форме по установленному образцу, составляется в двух экземплярах и подписывается сторонами: один экземпляр передается работнику, другой хранится в ОК.

Оформление приема на работу (трудовой договор, приказ) в обязательном порядке согласовывается с ОК, начальником структурного подразделения, ОПК, ООТиЗ, главным бухгалтером (при приеме на работу, предусматривающую материальную ответственность), юрисконсультом ДПО.

Ведение документации по приему и учет вновь принятых на работу осуществляется инспектором по кадрам ОК.

В процессе социальной адаптации новые работники получают исчерпывающую информацию о работе, о требованиях, предъявляемых к ее выполнению, о ценностях принятых ООО «Акбар», о системе материального и морального поощрения за труд (беседы проводят руководитель структурного подразделения и начальник ОК), проходят инструктаж по технике безопасности и соблюдению пропускного режима, знакомятся с условиями оплаты труда, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, политикой в области качества, условиями страхования дополнительной пенсии, наличием профсоюзных организаций.

ОК осуществляет расстановку персонала на основе научных принципов (профессиональные и деловые качества, преемственность), обеспечивающих повышение эффективности и качества труда.

Перевод работников ООО «Акбар» на другую постоянную работу производится только с согласия работника. Предложение о переводе на другую работу (должность) может исходить как от руководителя структурного подразделения, начальника ОК, главного специалиста, так и от самого работника.

Процедура подбора кандидатуры на замещение вакансии аналогична приему на работу в части проведения бесед по найму, тестирования, проверки рекомендаций и послужного списка. Перевод на другую работу оформляется приказом генерального директора (на должности руководителей, специалистов и служащих) или заместителя генерального директора по персоналу и социальному развитию (рабочих).

Перевод рабочих из одного цеха в другой производится по согласованию руководителей структурных подразделений, ОК и по разрешению заместителя генерального директора по персоналу и социальному развитию.

Инспектор по кадрам ОК производит в день перевода на другую работу выписку из приказа о переводе, с которой работник направляется в цех.

Увольнение по инициативе работника производится по его письменному заявлению, поданному на имя генерального директора.

При увольнении работников ОК издает приказ. При этом причина увольнения указывается в соответствии с формулировками трудового законодательства, делаются ссылки на соответствующую статью и пункт Трудового кодекса. В день увольнения работнику выдается трудовая книжка с записью об увольнении.

С целью обеспечения системы информации данными о персонале на ООО «Акбар», ведется статистика человеческих ресурсов. Она представлена данными о численном и качественном составе персонала, его производительности, затратах на рабочую силу, динамике рабочей силы, профессиональном обучении и др.

На предприятии организовываются следующие виды обучения рабочих: подготовка, переподготовка, обучение рабочих вторым (смежным) профессиям, повышение квалификации рабочих (далее все это – подготовка кадров).

Главными задачами, которые стоят перед непрерывным профессиональным обучением рабочих, являются:

- получение рабочими профессиональных знаний;

- подготовка рабочих высокой квалификации; опережающий характер профессионального обучения, учитывающий характер развития предприятия;

- образование резерва рабочих необходимой квалификации.

Число работников с высшим образованием за период с 2005 г. увеличилось на 8,2% и составляет по состоянию на 01.01.2009 г. 97 человек (88,9% от списочной численности), со средним специальным – уменьшилась на 4,8%, со средним и профессионально-техническим – на 2,5%. Как видно из таблицы 3, увеличение числа работников с высшим образованием идет преимущественно среди рабочих и руководителей. 76,7% рабочих имеют 4-8 квалификационные разряды. Среди наиболее многочисленной категории высококвалифицированных рабочих – имеющих 5 и 6 разряды большую долю составляют операторы технологических установок и электромонтеры по ремонту и обслуживанию электрооборудования, на втором месте – операторы ЭВМ и слесари по ремонту технологических установок, на третьем – прибористы и стрелки. Наиболее квалифицированная часть рабочих (5-8 разряды) старше 40 лет. Их доля составляет от 35,3% до 54%.

##### Таблица 3 - Образовательный уровень работников ООО «Акбар», (%)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Образование | Начальники  секторов | | | Специалисты | | | Рабочие | | |
| 2006 | 2008 | Темп  роста | 2006 | 2008 | Темп  роста | 2006 | 2008 | Темп  роста |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Высшее | 60,5 | 71,2 | +10,7 | 70,8 | 70,9 | +0,1 | 3,0 | 13,5 | +10,5 |
| 2 | Среднее специальное | 29,2 | 20,2 | -9,0 | 24,9 | 21,5 | -3,4 | 13,2 | 21,9 | +8,7 |
| 3 | Среднее и профессионально-техническое | 10,3 | 8,5 | -1,8 | 4,3 | 7,6 | +3,3 | 83,1 | 63,1 | -20,0 |
| 4 | Базовое | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,7 | 1,5 | +0,8 |

В 2006 году в вузах по заочной форме обучалось 6 человек, работающих на этом предприятии, в 2008 г. – 15. Цифры в данном случае говорят сами за себя. Начиная с 2006 г. существенно активизировалась работа по подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности и по привлечению на работу на ООО «Акбар» молодых специалистов – выпускников вузов. В текущем году на работу их было принято 26 чел. (практически во все структурные подразделения завода – технологи, механики, электрики, программисты, экономисты). Для сравнения: в 2006 г. коллектив завода пополнился 5 молодыми специалистами, в 2007 году – 14,

Периодичность обучения рабочих на курсах повышения квалификации установлена не реже одного раза в пять лет; для профессий рабочих, обслуживающих производства и объекты, подготовка по которым допускается при наличии лицензии – не реже одного раза в три года.

Установлены следующие виды учебных занятий: лекции, теоретические консультации, практические занятия, самостоятельная работа, производственное обучение.

Заявки на обучение составляются организаторами производственного обучения структурных подразделений на основании потребности в кадрах определенной квалификации согласно типовому Положению о непрерывном профессиональном обучении, Положению об отделе по подготовке кадров.

Совместно с организаторами производственного обучения начальник ОПК производит предварительное комплектование учебных групп; подбор преподавателей и инструкторов производственного обучения из состава специалистов и квалифицированных рабочих предприятия. Списки преподавателей теоретического обучения и инструкторов производственного обучения ежегодно утверждаются главным инженером. Непосредственно перед обучением инженер по подготовке кадров производит окончательное комплектование учебных групп.

Теоретическое обучение осуществляется в учебных группах численностью 10-30 человек или индивидуально. Производственное обучение рабочих осуществляется индивидуально или в группах 2-11 человек на рабочих местах предприятия под руководством квалифицированных рабочих-инструкторов производственного обучения и на учебном полигоне. Обучение на учебном полигоне проходят рабочие согласно перечню профессий, утвержденному главным инженером.

Комплектование учебных групп, подбор преподавателей и инструкторов производственного обучения из состава специалистов и квалифицированных рабочих ведут организаторы производственного обучения подразделений завода совместно с ОПК. Списки преподавателей теоретического обучения и инструкторов производственного обучения ежегодно утверждаются главным инженером.

Теоретические занятия и производственное обучение при индивидуальной форме обучения проводятся в пределах рабочего времени. Обучение рабочих на курсах повышения квалификации проводится с отрывом и без отрыва от производства в зависимости от возможностей предприятия. Организационные мероприятия, тема, план, программа, продолжительность обучения, преподаватели, время, место, начало и конец занятий определяются распоряжением главного инженера, если речь идет о внутреннем обучении работников на базе ОПК. Если обучение ведется вне предприятия или структурного подразделения – приказом генерального директора завода. Подготовка по всем видам обучения проводится согласно типовым, а также разрабатываемым на предприятии учебно-тематическим планам и программам обучения. Разработкой программ занимается ОПК совместно с квалифицированными специалистами предприятия. Основным документом учета выполнения учебных планов и программ, посещаемости занятий при курсовой подготовке является журнал теоретического обучения. Журнал ведется преподавателями, работающими в группе. В журнале преподавателем проставляются: дата проведения занятий, краткое содержание занятий, количество затраченных часов, оценки текущей успеваемости, отмечается посещаемость занятий.

При индивидуальной форме обучения преподавателем заполняется карточка учета теоретических консультаций, в которой проставляются дата проведения консультаций, краткое содержание, оценка.

В процессе производственного обучения обучающийся под руководством инструктора ведет дневник производственного обучения, где учитываются все выполняемые работы, согласно программе обучения, оценка их качества. Проставляются даты проведения занятий.

От учебных заведений и институтов повышения квалификации в ОПК поступают планы и предложения по повышению квалификации специалистов. Начальник ОПК рассылает эти планы и предложения руководителям соответствующих служб на рассмотрение.

Руководители служб в соответствии с «Положением о непрерывном профессиональном обучении руководящих работников и специалистов», «Положением о порядке формирования и подготовке резерва» и потребностями производства определяют необходимость повышения квалификации специалистов по той или иной тематике и передают предложения в ОПК. После согласования заявок у главного инженера начальник ОПК составляет план повышения квалификации специалистов. План утверждается главным инженером.

Виды и формы повышения квалификации руководящих работников и специалистов определены «Положением о непрерывном профессиональном обучении руководящих работников и специалистов».

Организация обучения (составление заявок, приказов, подписываемых генеральным директором завода, оформление командировок, оплаты) производится начальником ОПК.

После обучения специалисты сдают зачет (экзамен) или проходят собеседование в вузе и получают документ о повышении квалификации. Данные о повышении квалификации, обучении в области качества и области экологии с указанием даты обучения заносятся в карточку учета обучения работника завода.

Для удовлетворения потребности предприятия в руководящих кадрах различных уровней на заводе создается резерв кадров. Создание резерва кадров и его подготовка осуществляются в соответствии с «Положением о порядке формирования и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности».

Таким образом, работа с персоналом на ООО «Акбар» ведется по следующим направлениям:

- профотбор и профподготовка персонала, социальная адаптация новых работников;

- формирование и подготовка резерва руководящих кадров;

- охрана труда, обеспечение необходимых условий для работы и отдыха на производстве;

- повышение качества трудовой жизни, социальная защита работников, членов их семей, пенсионеров предприятия;

- организация в коллективе информационно-воспитательной работы, спортивно-оздоровительной, культурно-просветительской работы и досуга;

- повышение мотивации труда путем совершенствования оплаты труда, материального и морального поощрения;

- обеспечение надлежащего уровня соблюдения трудовой дисциплины и др.

Вместе с тем, назрела объективная необходимость скорректировать работу по развитию персонала, а именно:

- ввести в практику разработку и планирование карьеры (должностного роста) специалистов);

- пересмотреть систему работы с резервом кадров с целью повышения эффективности его подготовки и создания резерва на максимальное количество должностей;

- ввести контроль своевременного повышения специалистами своей квалификации;

- разработать комплекс мероприятий по расширению рационализаторского движения, активизации научно-технического творчества среди молодежи;

- разработать методические материалы и пособия для преподавателей, инструкторов, организаторов производственного обучения;

- расширить практику применения тестов при проверке знаний персонала;

- ввести в практику стажировку на вышестоящих должностях;

- с целью обеспечения непрерывного обучения специалистов и руководителей активнее применять формы послевузовского обучения.

**3 Направления совершенствования системы управления персоналом**

Основными направлениями, способствующими совершенствованию управления персоналом ООО «Акбар» можно назвать следующие:

1) Повышение профессионализма в управлении. Нужно вести работу по повышению квалификации работников, направленную на более эффективное использование способностей работников ООО «Акбар».

2) Применение современных технологий управления. Современные технологии предоставляют руководителю дополнительные средства как по анализу информации, так и по процедурам выработки управленческих решений, сравнительной оценки альтернативных вариантов решений, прогнозированию и разработке сценариев ожидаемого развития ситуации.

Результаты профессионального обучения для ООО «Акбар», в свою очередь, могут быть выражены в виде:

- роста прибыли;

- роста объемов продаж;

- роста производительности труда работников;

- увеличения потенциала сотрудников и всего предприятия в целом;

- снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия и т.д.

Обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью - предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения.

Совершенствование организации и условий труда на ООО «Акбар» предусматривает повышение внутренней удовлетворенности работой путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, более сильной реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил. Реорганизация условий труда приводит к успеху, но она подходит лишь для определенных людей и в определенных условиях. Особенно трудно ее реализовать в условиях жесткой технологии. Реорганизация может оказаться неудачной, если руководство не определит вначале, положительно ли относятся к ней работники организации [9, c.63].

Необходимо стремится также ликвидировать совместительство, если это причиняет вред ООО «Акбар». Но при этом необходимо учитывать то, что совместительство может быть связано с неудобном режимом работы или низкой зарплатой.

В отношении привилегий целесообразно следовать ориентации на всех работников ООО «Акбар» : сокращении специального дорогого канцелярского оборудования для начальства; запрещение музыки на рабочем месте, кроме тех мест, где не требуется умственных усилий; снижение количества звуковых сигналов в офисе, включая телефон; честность в любых отношениях, отказ от приятельских и фамильярных отношений внутри фирмы между начальником и подчиненным (во избежания несправедливости к хорошим, но не симпатичным руководителю работникам); отказ от постоянного привлечения новых сотрудников; отказ от условностей во всех областях деятельности, отягчающих ее и внутрифирменное общение на ООО «Акбар». [9, c.42].

Вместе с тем, создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе, в частности как внутри, так и между подразделениями, позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности ООО «Акбар» через информацию от сотрудников.

Кроме того, необходимым условием успешного совершенствования организации подготовки рабочих кадров ООО «Акбар» является совершенствование учебных планов. Они должны отвечать следующим требованиям:

1) последовательности. Учебный план должен содержать перечень учебных предметов, подлежащих изучению в строгой последовательности от теоретического к практическому обучению; в нем следует определить учебное время по каждому разделу;

2) конкретности по профессиям. В учебном плане отражаются основные цели и задачи обучения в соответствии с требованиями тарифно-квалификационного справочника, чтобы учебный план и программы обеспечивали постепенный рост квалификации рабочего по каждой специальности;

3) рациональности. В соответствии с уровнем подготовки обучающихся учебные планы должны содействовать расширению круга знаний обучающихся, стимулировать их стремление к рационализации труда для достижения повышенных технико-экономических показателей.

Главной причиной слабого обучения кадров непосредственно на производстве по теории и практике является недостаточность времени для изучения предметов. Поэтому следует увеличить срок обучения работников непосредственно ООО «Акбар», в ходе практической деятельности и реализации работниками своих знаний на практике. Предполагается, что на теоретическую часть нужно отводить не менее 50% общего времени обучения, что дает возможность подготовить рабочих высокой квалификации.

Важное значение при подготовке кадров на ООО «Акбар» будут иметь организация оценки знаний и навыков обучающихся.

Уделяя должное внимание профессиональной подготовке и переподготовке сотрудников, следует помнить, что наглядное преподавание на рабочем месте гораздо эффективней теоретических лекций [3, c.281].

Кроме того, чтобы создать на предприятии систему, позволяющую эффективно использовать потенциал каждого сотрудника и повысить его квалификацию необходимо предусмотреть должность менеджера по персоналу (на полставки), который будет подчинятся директору.

На менеджера по персоналу возлагаются следующие функции:

1) организация работы по формированию, использованию и развитию персонала;

2) участие в формировании кадровой политики организации, планировании социального развития;

3) организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников;

4) контроль за соблюдением норм трудового законодательства в работе с персоналом;

5) оказание методической помощи и консультационных услуг руководителям подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом;

6) ведение кадровой документации.

Для выполнения возложенных на него функций менеджер по персоналу осуществляет следующие обязанности:

1) организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников;

2) обеспечивает укомплектование организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;

3) определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;

4) организует подбор кадров, проводит собеседование с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений с целью комплектования штата работников;

5) организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;

6) обеспечивает доведение информации по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников;

7) организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей;

8) совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников;

9) разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного уровня;

10) консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом;

11. принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешения трудовых споров и конфликтов;

12) организует составление и оформление трудовых договоров (контрактов), ведение личных дел работников и другой кадровой документации.

Эффективность введения должности менеджера по персоналу на ООО «Акбар» будет также выражаться и в удовлетворенности коллективом своей работой, снижении текучести кадров и простоев оборудования, повышении не только производительности, но и качества производимой продукции, что отразится на её сбыте. Вместе с тем, благодаря работе менеджера по персоналу руководство ООО «Акбар» сможет своевременно принимать решения по стимулированию персонала, улучшению условий работы, разрешению конфликтных ситуаций. Все это позволит многократно увеличить прибыль предприятия. Планируется, что в результате найма менеджера по персоналу прирост прибыли составит не менее 1% в год, то есть примерно 0,7 млн.руб. При этом затраты на найм менеджера по персоналу составят примерно 90 тыс.р. в год, из расчета, что зарплата составит 7 тыс.р./месяц, расходы на канцелярские принадлежности и обслуживание дополнительного рабочего места составят 600 р. При этом затраты будут включены в себестоимость работ.

Кроме того, одним из важнейших мероприятий, связанных с совершенствованием организации подготовки и повышения квалификации кадров в ООО «Акбар» является стимулирование работы в этой области, которая должна идти по следующим направлениям:

1) поиск наиболее эффективных форм материального стимулирования преподавателей, инструкторов и обучающихся;

2) осуществление всех форм морального поощрения.

**Заключение**

В ходе работы можно сделаны следующие выводы:

1) Современная концепция менеджмента рассматривает управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. В настоящее время значительно возрос интерес к человеку как главному фактору производства, доходов, повышению производительности груда, как ценному ресурсу организации в конкурентной борьбе. В целом концепция управления персоналом – это система взглядов на трактовку сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом и механизма ее реализации в конкретных условиях.

2) Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом и которая включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. При этом наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение методов позволяет взглянуть на совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

3) Основной потенциал любого предприятия заключен в кадрах, а правильный подбор кадров - это залог успеха предприятия. Так, отбор кадров является одной из основных задач кадровой службы, он заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Эффективная работа кадровой службы является первым шагом к успеху в управлении кадровым потенциалом на предприятии, а принятие Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь обеспечит соответствующий уровень знаний и условия для его повышения.

4) Изучая теоретические основы и опыт управления персонала за рубежом, мы можем добиться реальных успехов в нашей экономике на основе эффективного управления персоналом и постоянного его совершенствования.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию.

Однако в целом организацию систем повышения квалификации в компаниях республики пока нельзя признать сбалансированной и включенной принятой в общий управленческий процесс. В фирмах отношение к обучению кадров зачастую не отвечает целям и потребностям экономической деятельности, а осуществляется по остаточному принципу. На нынешнем этапе функционирования предприятий основное внимание уделяется приобретению сотрудниками дополнительных профессиональных, узкоспециализированных знаний. При этом заявлена потребность в обучении общим управленческим навыкам.

В результате анализа по данным второй главы можно сделать следующие выводы:

1) В управлении персоналом на ООО «Акбар» основное внимание концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы.

При этом планирование работы с персоналом на ООО «Акбар» - это процесс определения потребностей организации в кадрах, т. е. определение того, когда, где, сколько, какой квалификации, какой стоимости, какие сотрудники потребуются в будущем. Стратегическое планирование в работе с персоналом приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Его реализация осуществляется посредством оперативного планирования управляющих персоналом секретаря - референта, директора и его заместителей - самостоятельной группы лиц, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации. Задача состоит в том, чтобы кадровые службы превращались в центры по разработке и реализации стратегии организаций по труду. Это значит, они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда.

2) на ООО «Акбар» была разработана стратегия управления персоналом: определены перспективные ориентиры использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие мотивации.

В соответствии со стратегией управления персоналом, в краткосрочном периоде были разработаны и реализованы следующие мероприятия:

- дифференциация персонала и формирование "внутренних рынков труда" в зависимости от изменения структуры и форм занятости:

- пересмотр организации труда с акцентом на интегрированные трудовые функции и групповую работу;

* непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала; создание комплексных систем управления качеством работы; пересмотр принципов занятости, гибкие индивидуальные формы работы;

- создание системы непрерывного образования кадров;

- ориентация системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, участие в управленческих решениях;

- изменение стиля руководства и повышение роли «корпоративной культуры» в системе управления;

- комплексный подход к воспроизводству человеческих ресурсов в организации, закрепление и развитие ключевых кадров;

- повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов.

На основании третьей главы работы можно сделать следующие предложения:

1) Основными направлениями, способствующими совершенствованию структуры управления ООО «Акбар» являются: повышение профессионализма в управлении; применение современных технологий управления.

2) Необходимо обеспечить четкое взаимодействие между подразделениями ООО «Акбар», продолжать и дальше увеличивать штат сотрудников, в частности, ввести должность менеджера по персоналу.

3) Одним из важнейших мероприятий, связанных с совершенствованием организации подготовки и повышения квалификации кадров является стимулирование работы в этой области. При этом основным стимулирующим фактором для повышения эффективности работы персонала будет повышение зарплаты и привязка её к труду.

**Список использованных источников**

1. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб.пособие для экон. спец. вузов. М.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2006. 349 с.
2. Беляцкий Н.П., Ройш П. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для слушателей MBA. М.: Изд. центр БГУ, 2007. 280 с.
3. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. Мн.: Мисантаа, 2006. 624с.
4. Документы по персоналу предприятия: Кадровая политика. Работа кадровой службы. Управленческая и кадровая документация. Формы, примеры/Авт.-сост.М.И.Басаков. Ростов н/Д.:МарТ, 2006. 271 с.
5. Дуракова И.Б.Управление персоналом: Отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. -М.:Центр, 2008. 157 с.
6. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пос. В 2ч.Ч.1-2.-М.:Российское педагогическое агентство, 2007. 323 с.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. Мн.: Новое знание, 2006. 284 с.
8. Кабушкин Н.И. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления организации // Современное управление. 2006. №7. С.95-108
9. Кохно П.А., Микрюков В.А. Менеджмент. М.:ЮНИТИ, 2006. 354 с.
10. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления // Управление персоналом. 2007. №6. С.22-23
11. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей, менеджеров и специалистов кадровых служб.-2-е изд., перераб. и доп.-М.:Бизнес-школа"Интел-Синтез", 2007. 272 с.
12. Маслов В. И. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. №1. С.133-144
13. Машков В. Н. Психология управления: Учеб. пособие; Европ. ин-т экспертов. 2-е изд.-СПб.:Изд-во Михайлова В.А., 2005. 253 с.
14. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник/ Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу.-М: ФБК-ПРЕСС, 2004. 504 с.
15. Менеджмент: учеб.пособие для вузов; С.А. Боголюбов, Г.М. Волков, С.П. Галенко; Под общ.ред. Ж.В. Прокофьевой. М.: Знание,2007. 287с.
16. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. М., 2005. 245 с.
17. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для студ. экон. спец./Рос. экон. акад. им. Г.В.Плеханова. М.: Финстатинформ, 2007. 878 с.
18. Персонал: Как руководить организацией: Учебник: Пер.с англ./ Науч.ред.: В.А. Питателевой, З.А. Лилеева. Б.М.: ИКК « ДЕКА »2004. 95 с.
19. Токарев А.Б. Успешная работа с персоналом - залог эффективной деятельности организации // Деньги и кредит. 2006. №8. С.35-38
20. Управление организацией: Учебник для вузов по спец. Менеджмент/ Г.Л. Азаев, В.П. Баранчеев, В.Н. Гунин и др.; Под ред. А.Г. Поршнева и др.; ГУУ.-2-е изд., доп. и перераб. М.: Инфра.-М, 2002. 668 с.
21. Управление персоналом организации: Учебник/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, И.Е. Ворожейкин и др.; Под ред. А.Я. Кибанова; ГУУ.-2-е изд., доп. и перераб. М.: Инфра.-М, 2007. 637 с.

**Приложение 1**



Рисунок 1 – Система управления персоналом на ООО «Акбар»

**Приложение 2**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Генеральный директор  Определение потребности в кадрах и обучении  Начало  Составление заявки  на обучение  Заявка на обучение  Планирование обучения по подразделениям  Сводный план по видам обучения  Утверждение планов  Составление плана деятельности ОПК на год  Составление плана расходования средств ОПК  Проект плана обучения  Годовые планы обучения  План деятельности ОПК на год  Проект плана расходования средств ОПК  Утверждение плана расходования средств  План расходования средств ОПК  Обозначения и сокращения:  О – отвечает за выполнение данного шага  С – оказывает содействие на данном шаге | Зам. ген. директора по персоналу и соц . развитию | Главный инженер | Начальник ОПК | Начальник ОК | Руководители подразделений | Инженер по подготовке кадров | Организаторы производственного обучения в подразделении | Преподаватели (инструкторы) | Квалификационная комиссия | Обучающиеся |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|  | C |  | C | О | C |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | О |  | С |  |  |  |
|  |  |  | С |  | О | С | С |  |  |  |
|  |  |  | О |  | С |  |  |  |  |  |
|  |  | О | С |  |  |  |  |  |  |  |
|  | О |  | С |  |  |  |  |  |  |  |
|  | С |  | О |  |  |  |  |  |  |  |
| О | С |  | С |  |  |  |  |  |  |  |

Рисунок 2 - Матрица ответственности и блок-схема процесса подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих

Продолжение приложения 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1  да  нет  Разработка программ  обучения  Программы обучения  Предварительное комплектование групп  Подбор преподавателей и инструкторов производственного обучения  Утверждение списка  преподавателей  Список преподавателей и инструкторов  Подготовка распоряжения  Обучение  Определение состава квалификационной комиссии  Распоряжение об обучении  Журнал теоретического обучения  Дневник производственного обучения  Карточка учета теоретических консультаций  Приказ о квалифика-ционных комиссиях  Организация проведения зачета (экзамена)  Выдача документа  Экзамен сдан?  Повторная  сдача  да  Экзамен сдан?  нет  Регистрация  Конец  Заключение о  непригодности  Журнал регистрации подготовки, переподготовки рабочих РУП «Белоруснефть-Минскоблнефтепродукт»;  Журнал учета рабочих, имеющих вторые (смежные) профессии;  Журнал повышения квалификации рабочих. Картотека | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|  |  |  | О |  |  | С | С |  |  |  |
|  |  |  | О |  |  | С | С |  |  |  |
|  |  |  | О |  | С | С | С |  |  |  |
|  |  | О | С |  | С |  |  |  |  |  |
|  |  | О | С |  |  | С |  |  |  |  |
|  |  |  | С |  |  | С | С | О |  | С |
| О |  |  | С |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | О |  |  |  | О | С | С | С |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | О | С |
|  |  |  | О |  |  | С |  |  | С | С |
|  |  |  | С |  |  | О |  |  | С |  |

**Приложение 3**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Генеральный директор  Обозначения и сокращения:  О – отвечает за выполнение данного шага С – оказывает содействие на данном шаге **Начало**  Получение планов и предложений по повышению квалификации  Направление планов и предложений руководителям служб  Определение потребности в обучении  Заявка на обучение  Согласование заявки  Составление плана повышения квалификации  Проект плана  Утверждение плана  План повышения квалификации  Составление и отправка заявки в учебное заведение  Вызов (приглашение)  на обучение | Главный инженер | Начальник ОПК | Руководители отделов | Обучающиеся специалисты | Институты повышения квалификации | Руководители служб | Руководители подразделений |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|  |  | С |  |  | О |  |  |
|  |  | О |  |  |  | С |  |
|  |  | С | С |  |  | О | С |
|  | О | С |  |  |  |  |  |
|  |  | О |  |  |  | С |  |
|  | О | С |  |  |  |  |  |
|  |  | О |  |  |  |  |  |
|  |  | С |  |  | О | С |  |

Рисунок 3 - Матрица ответственности и блок-схема процесса повышения квалификации руководящих работников и специалистов