**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы управления персоналом в торговой компании

1.1 Понятие, цели и функции управления персоналом

1.2 Сущность и значение управления персоналом на предприятии в сфере торговли

1.3 Особенности формирования системы управления персоналом в торговой фирме

2. Система управления персоналом торговой компании ООО «Элма»

2.1 Краткая характеристика ООО «Элма»

2.2 Анализ системы управления персоналом торговой компании ООО «Элма»

2.3 Организация найма, учета и развития персонала в компании ООО «Элма»

3.Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Элма»

3.1 Обоснование необходимости и основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Элма»

3.2 Проведение аттестации работников как способ мотивации: организация и оценка эффективности. Затраты на совершенствованиесистемы управления персонала в компании ООО «Элма» и эффективность данных предложений

Заключение

Список используемой литературы

Приложения

**Введение**

В настоящее время персонал стал важнейшим ресурсом организации. В век высоких технологий, быстрых перемен в обществе, повышения роли информации и творчества необходимо умело управлять персоналом организации. От этого зависит не только ее собственное выживание, но и самые разнообразные характеристики общества в целом. Все это обуславливает актуальность выбранной темы исследования «Совершенствования системы управления персоналом ООО «Элма».

Цель дипломной работы состоит в разработке мероприятий, направленных на совершенствование управления персоналом в торговой компании. Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому, современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

Исходя из поставленной цели, были определены задачи работы:

1. Разработка теоретической части, которая включает современную концепцию управления персоналом; организационный процесс торгового предприятия, и основные этапы по совершенствованию управлению персонала;

2. Аналитическая часть работы разработана на основе торговой компании по продаже бумаги и канцелярских товаров ООО «Элма», и включает в себя анализ организации управления персоналом в данной фирме, разработки решений по более эффективному управлению;

3. Проектная часть предполагает разработку мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом, а именно организационной структуры, системы обучения, мотивации, адаптации и подбора кадров.

Объектом исследования дипломной работы является компания ООО «Элма». Предметом - система управления персоналов в компании ООО «Элма». В дипломной работе использовались следующие методы исследования: аналитические, сравнительные, изучение монографических публикаций и статей, изучение системы управления персоналом.

Теоретической основой дипломной работы послужили труды российских экономистов: Русинов Ф.М., Барков С.А., Травин В.В., Дятлов В.Л., Косаренко Н.Н., Маренков Н.П., Егоршин А.П. Так же использовались труды зарубежных писателей: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури A. и др.

Практическая значимость дипломной работы состоит в разработке методов, направленных на совершенствование системы управления персоналом компании ООО «Элма», и может быть использована в работе многих других компаний.

**1. Теоретические основы управления персоналом в торговой компании**

Развитие теории управления персонала началось с попыток выведения некоторых принципов непосредственно из здравого смысла, из понимания того, что человек рационально управляет собой и желает рационального управления со стороны других людей. Однако оказалось, что многие принципы прямого рационализма в сфере управления персоналом не работают или имеют очень существенные ограничения в своем применении. С другой стороны, неочевидны и нерациональные на первый взгляд предпосылки оказываются более жизнеспособными.

Целенаправленные исследования персонала рыночных организаций имеют более чем вековую историю. За это время в сознаниях ученых и менеджеров сложились многочисленные подходы к изучению человеческого потенциала предприятий и воздействию на него.

Первый по времени возникновения подход может быть назван рационалистическим, ибо в его основе лежит понимание человека как рационально управляемого субъекта деятельности, осуществляющего заранее продуманные действия, результат которых является для него главной мотивирующей силой. Такой подход может быть также назван «прямым» рационализмом, ибо в его основе лежат вполне понятные аксиомы, удачно относимые как со здравым смыслом, так и с традиционными принципами научного познания.

Свои истоки данный подход берет у Федерика Уинслоу Тейлора, который в области управления рыночными организациями осуществил первый заметный прорыв из традиционности в рациональность, создав доктрину «научного менеджмента».[[1]](#footnote-1)

Тейлор создавал свою теорию на основе самых простых предпосылок. Его отличал, можно сказать, «инженерный» подход к людям, при котором они рассматриваются лишь как детали и простые механизмы. Позднее такую ситуацию назовут деквалификацией рабочего. Тейлор давал рабочему предельно четкие указания относительно того, что ему нужно сделать за день. Эти указания вырабатывались на основе тщательного исследования процесса труда, которым занимались менеджеры, включая самого Тейлора. Вскрытые в ходе исследования методы осуществления трудовых операций касались хронометража (времени осуществления действия и времени, отпущенного на отдых), особенностей движений человека, его физиологических способностей и др. В результате достигалось невиданное ранее повышение производительности труда, так как находилось в скрытом состоянии, никто ими специально не занимался. В лучшем случае ими владели квалифицированные рабочие, при этом каждый из них мог по-своему выполнять то или иное действие.

В системе производства, предложенной Тейлором, рабочий начинал выполнять самые простые операции, причем, таким образом, что не мог ничего в них изменить. Скрытые знания, которые он раньше применял, оказывались никому не нужны. Такое положение вещей имело как вполне понятные рациональные, так и социально-политические причины.

С одной стороны, Тейлор работал на заре рационализации производства и простота его принципов была во многом связана с тем, что в то время сложные взаимосвязи между человеком и процессом труда еще только начинали открываться. С другой стороны, деквалификация рабочих была выгодна работодателям, ведь с такой рабочей силой было легче решать вопросы заработной платы. Квалифицированные рабочие всегда могли для себя что-нибудь выторговать, угрожая тем, что не будут при несоблюдении их условий применять всю полноту своих знаний, что может вызвать кризис на предприятии.

Принцип деквалификации был очень важен для Соединенных Штатов с огромным притоком неквалифицированных иммигрантов. Именно поэтому ряд европейских авторов называет научный менеджмент Тейлора и его последователей «американской системой», которая, сформировавшись в начале ХХ века в США, и затем с тем или иным успехом стала применяться в других странах.

Суть рационалистического подхода в области управления персоналом может быть с некоторыми оговорками сведена к следующему: человек на предприятии должен попадать в предельно структурированную среду с четкими заданиями, должностными требованиями, рационально выстроенной организационной иерархической структурой и разделением труда, пронизывающем как сферу производства, так и управления. При этом, используя материальную заинтересованность как наиболее рациональный мотив труда в рыночном обществе и требуя беспрекословного подчинения решениям менеджеров, можно минимизировать ошибки человека, исключить нерациональные действия, создать оптимальный режим работы. Человек должен в какой-то мере исключить свои личные переживания и мнения из процесса труда, за что получает соответствующее вознаграждение.

Для рационалистического подхода характерно невнимание к психологической мотивации работников. Первым наиболее действенным мотивом труда считался страх потерять работу. Вторым и наиболее ценным для тейлоризма мотивом были деньги. С их помощью человеком можно было четко и адекватно управлять. Низкие доходы рабочих в то время делали дополнительные выплаты (у Тейлора они в среднем составляли 30 % от традиционной зарплаты) особенно ценными в их глазах[[2]](#footnote-2)

Структурированная производственная среда подразумевает четкую специализацию работников. Человек как бы создается для должности или для отдела. Он должен расти исключительно в рамках избранной специализации. Человек должен выявить такой вид деятельности и всю жизнь посвятить ему. В данном случае абсолютно не учитываются личный интерес работника к этой деятельности, его возможная усталость от рутинной работы, его желание попробовать себя в новом деле. Эти личные пристрастия только разрушают образ рационально-действующего субъекта, и рационалистический подход к управлению персоналом просто абстрагируется от них. Господство рационалистического подхода проявилось также в предельной структурированности всех производственных заданий. При этом расписывается все: когда начать работу, когда ее закончить, что куда положить, перед кем и когда отчитаться, сделать перерыв и т.п.

Любое дополнительное действие работника, проявление его инициативы должно быть согласованно с начальством, на это должна быть получена санкция, отведено специальное время и обозначено вознаграждение. Сегодня такой подход часто исповедуется не из-за какого-то недоверия к работнику, а просто по причине того, что труд мыслится менеджерами в данном случае только как выполнение заданий.

На Западе подобное видение проблем управления персоналом часто подкрепляется постулатами традиционной трудовой этики, уходящей своими корнями в протестантизм. Человек, попадая в некоторое сообщество, начинает подчинять свои действия мнениям других людей, начинает вести себя во многом иррационально, ущемляя свои личные интересы в угоду моде, коллективным представлениям, боязни осуждения со стороны окружающих. Таким образом, в рамках рационалистического подхода индивидуальная работа с сотрудниками становится базисом всего процесса управления персоналом в торговой компании и не только. Весь процесс управления персоналом должен создавать рациональную структуру именно работы, трудовой деятельности, производства в организации. Работник должен умерить свои личные амбиции относительно того, как можно организовать труд. Если его не устраивает труд или вознаграждение, он должен рационально искать себе более выгодные условия.

Отличительной чертой рационалистического подхода является также понимание принципиального различия целей отдельных работников и организации в целом. Координация целей возложена на высшее руководство, и именно оно должно найти взаимовыгодные компромиссы между стремлением людей получать высокие доходы и выживание организации в рыночных условиях. Каждый должен делать хорошо свою работу, а на основе компетентного управления разделением труда такая работа будет залогом процветания торговой организации. У рабочего просто не должна болеть голова по поводу глобальных проблем организации. Данная сфера всецело отдана владельцам фирмы и управляющим, а работник лишь выполняет то, что ему прикажут и за что в любом случае (даже в условиях кризисного положения компании) будет требовать своевременной выплаты вознаграждения

«Прямой» рационализм, подразумевающий управление людьми как действующий только рационально, преследующим понятные и чаще даже декларируемые цели, несмотря на свои очевидные недостатки широко применяется в современном управлении. Особенно ярко его принципы реализовались в современных производствах и торговых компаниях, обусловленных технологией или требованиями безопасности. Кроме того, многие организации в самых разных отраслях и сферах деятельности исповедуют данный подход в силу привычки, традиции и особенностям организационной культуры. Реализация на практике четких, хорошо объяснимых положений данного подхода всегда создает видимость построения наиболее совершенной системы управления персоналом. В ряде случаев такая система действительно оказывается чрезвычайно успешной.

Второй концептуальный подход к управлению персоналом можно назвать гуманистическим (человеческий, человечный), так как именно человек, его удовлетворенность и психологические запросы становятся здесь объектами наиболее пристального внимания. Гуманистический подход во всех своих основных пунктах противоречит рассмотренному выше рационалистическому подходу. Его зарождение следует отнести к формированию основных принципов доктрины «человеческих отношений»; однако впоследствии в него было включено множество дополнительных моментов (системный и экологический подходы, элементы японского менеджмента и т.д.) не позволяющих сводить «косвенный» рационализм к доктрине «человеческих отношений», подобно тому как и «прямой» рационализм отнюдь не сводится к тейлоризму.[[3]](#footnote-3)

Гуманистический подход исходит из того, что психологический климат на производстве, удовлетворенность человека трудом, групповые аспекты его деятельности являются факторами более значимыми для эффективности рыночной организации, чем предельно структурированная производственная среда и грамотное использование денежного вознаграждения. Если тейлоризм и весь рационалистический подход исходят из того, что управляющие должны «узурпировать» инициативу в организации, то гуманистический подход обосновывает благоприятность проявления личной инициативы работниками любого уровня. Соответственно данный подход уделяет особое внимание созданию условий, при которых такое проявление происходило бы наиболее естественным образом.

Первой и важнейшей предпосылкой гуманистического подхода является понимание организации как некого единого целого. Такое понимание предполагает, прежде всего, некоторое единство целей, преследуемых различными элементами организационной системы. Важнейшим вопросом в этом плане становится приобщение работников к организованным целям.

Наиболее понятными путями такого приобщения являются участие в прибылях, пожизненный или просто долгосрочный найм, а также внедрение сильной организационной культуры. В случае осознания работниками глобальных целей организации, ощущения личной ответственности за положение дел в компании многочисленные проблемы и противоречия, свойственны рационалистическому подходу, сразу же снимаются. Становится возможной реальное демократическое управление, разрушаются различные коммуникационные барьеры, работники в большей мере ориентируются на проявление личной инициативы, отнюдь не пугающей администрацию. Гуманистический подход дает возможность раскрепостить творческий потенциал человека, стать значительно более адаптивным к условиям внешнего окружения.

Как показала практика, менее структурированная среда чаще всего не снижает, а скорее повышает конкурентоспособность и производительность при явном улучшении самоощущения человека на производстве. Когда человек отвечает не за маленькую операцию, выполнение которой полностью расписано в инструкции, а за относительно большой участок работы с возможностью приложения своих творческих усилий, у него возникает совершенно особое чувство ответственности за свой труд. Ему не стыдно поставить «личное клеймо» на своей работе, так как она является действительно заметной и значимой как для компании, так и для потребителей (ведь это не одна гайка в сложном механизме, собранном на конвейере).

Таким образом, разделение труда и в сфере производства имеет свои серьезные ограничения. Не следует забывать, что до сих пор наиболее дорогие и качественные автомобили собираются неконвейерным способом. Если бы качество ручной сборки менее структурированной производственной среде было бы ниже, чем на конвейере, такого просто не могло бы быть.[[4]](#footnote-4)

Еще одной характеристикой гуманистического подхода в управлении персоналом является тезис о том, что человек живет в организации, а не просто работает в ней. Значительную часть своей жизни человек проводит на работе, он не может воспринимать это время как всецело отданное зарабатыванию денег. В этой части своей жизни, как и в своем досуге, человек ищет саморазвития, реализации определенных личных амбиций, раскрытия своего творческого потенциала, наконец, просто нормального общения с себе подобными. В свете таких представлений менеджер должен сделать все от него зависящее для обеспечения именно полноценной жизни, а не просто работы своим подчиненным на производстве.[[5]](#footnote-5)

В рамках гуманистического подхода разрушается образ человека как прирожденного к выполнению исключительно одной функции. Человек в процессе своей производственной жизни должен регулярно получать новые задания, подчас даже менять сферу деятельность с тем, чтобы получать от своего труда действительное удовольствие, что-то преодолевать в себе, разносторонне развивать свое «я», а не погрязнуть в монотонной, рутинной, осточертевшей работе, которой он, якобы, призван заниматься с начала и до конца своей трудовой жизни.

Стратегия развития трудовых ресурсов организации должна учитывать желательность изменения внутрифирменной занятости. Причем, эти изменения определяются не только непосредственными потребностями производства, но и потребностями людей. Перемещения при этом носят как вертикальный, так и горизонтальный характер. Казалось бы, такое, на первый взгляд, нерациональное использование рабочей силы имеет под собой серьезную психологическую основу – труд должен быть новым и интересным для работника, удовлетворенность от такого труда и должна стать залогом эффективности.[[6]](#footnote-6)

Очень близок к такому пониманию развития персоналом социо-технический подход, зародившийся в Тавистокском институте. Вот как выглядят согласно этому подходу требования к проектированию работ:

- работа должна требовать известного напряжения и содержать элементы разнообразия;

- необходимо, чтобы на работе можно было учиться и продолжать свое образование;

- работа должна давать возможность реализовывать в определенных пределах функцию принятия решений;

- необходимость признания при хорошо выполненной работе;

- необходимость определенной степени социальной поддержки;

- необходимость реализации определенной зависимости между результатами труда и социальным положением личности;

- необходимость увязки характера работы с будущим.[[7]](#footnote-7)

Таким образом, гуманистический подход исходит из того, что важнейшим фактором увеличения производительности труда и повышения эффективности производства, является то, что человек должен чувствовать себя «ассом» в своем деле, чувствовать свою значимость, иметь право голоса и выбора.[[8]](#footnote-8)

**1.1 Понятие, цели и функции управления персоналом**

Один из главных результатов современного этапа научно-технической революции – превращение человека в главную движущую силу производства. Поэтому сегодня для организации ее персонал основное богатство.

За последние годы работник превратился из «досадной, но необходимой статьи расходов» в основном источник прибыли. В рамках этого подхода человек стал рассматриваться важнейшим элементом капитала организации, а затраты на оплату его труда, подготовку, переподготовку, повышение квалификации, создание благоприятных условий деятельности – как особый вид инвестиций.

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются: Всеобщая декларация прав человека, Конституция, Гражданский кодекс, Кодекс законов о труде, система управления предприятием, планы экономического и социального развития.[[9]](#footnote-9)

В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Профессиональная карьера и есть такая последовательность должностей.

Для одних людей карьера результат реализации долгосрочного плана, для других – набор случайностей. В любом случае очевидно: для успешного развития карьеры недостаточно одних пожеланий сотрудника даже если они принимают форму хорошо продуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице требуются профессиональные навыки, знания, опят, настойчивость и определенный элемент везения.

Чтобы соединить все эти элементы, сотруднику часто необходима внешняя помощь. Традиционно он получал эту помощь от родственников и знакомых, учебных заведений, которые он заканчивал, обществ в которых он участвовал, даже от государства, которому платил налоги. В современном мире важнейший источник помощи сотруднику – организация, в которой он работает. Такое положение вещей объясняется тем, что современные организации видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому кровно заинтересованы в их развитии. Не случайно планирование и управление развитием карьеры стало в последние 20 лет одной из важных областей управления человеческими ресурсами в современных организациях.

Под словом «организация» в данном случае следует понимать объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей. Это может быть и промышленное предприятие, и высшее учебное заведение, и товарищество, и фирма. Организации различаются и по масштабу, и по сферам и видам деятельности, но они имеют общие признаки, из которых основные:

-наличие целей существования ( деятельности);

-существование устойчивых связей между членами организации и правил, определяющих порядок этих взаимоотношений (организационная структура и культура);

-постоянное взаимодействие с окружающей (внешней для организации) средой;

-использование ресурсов для достижения организационных целей.

Формирование и развитие персонала – процесс длительный и сложный. Усилия сторон в этом направлении будут эффективными в современном мире, если они имеют научную основу. Главный стратегический курс - на высокий уровень образования, квалификации и этики работников, непрерывное повышение профессионального мастерства и самовыражения.

Президент школы менеджмента «Менеджер-сервис» Г. М. Озеров полагает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах:

- Человек – основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу: когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.

- Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).

- Эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей организации с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.

- Взаимоотношения как критерий успеха. Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего».

- Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество сервиса и качество организации.

Команды как критерий успеха организации. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад - как в успех, так и провалы организации.

Обучение – ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации.

Система управления персоналом формируется в соответствии с целями организации, включая подсистему общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем.[[10]](#footnote-10)

Менеджмент – это управление в условиях рынка; вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Экономический механизм менеджмента решает конкретные проблемы взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе деятельности организации, и включает в себя три блока:

- внутрифирменное управление;

- управление производством;

- управление персоналом.

Управление многообразно и существует в самых различных видах. Если обобщить информацию в изученных источниках, можно дать следующее определение понятию «управление»: это целенаправленная, осознанная деятельность человека, с помощью которых он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники.[[11]](#footnote-11)

Управление имеет свой субъект и объект. Элементы, на которые направлена эта деятельность, образуют объект управления, обычно имеющий пространственные границы и определенное бытие во времени. Иначе теряется конкретность, и само управление им становится невозможным и бессмысленным.

Направитель управленческой деятельности называется субъектом управления, который может быть отдельный человек или группа людей. Если управление имеет официальный характер, его субъект организационно и юридически оформляется в виде должности или совокупности должностей, образующих подразделение управления.

От субъекта управления необходимо отличать субъект управленческой деятельности. Последний может быть только физическим лицом, живым человеком. Именно через субъектов управленческой деятельности, принадлежащих как к субъектов управленческой деятельности, принадлежащих как к субъекту, так и к объекту управления, реализуются управленческие отношения. Предметом и продуктом труда в управлении является информация; в первом случае она – «сырая», а поэтому не может применятся на практике. Однако в результате управленческой деятельности на ее основе создается решение, т.е. информация, исходя из которой объект управления, может принимать конкретные действия.[[12]](#footnote-12)

Средствами управленческого труда является все то, что способствует осуществлению операций с информацией – от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Управленческий труд относится к категории труда умственного, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий.

Сложность управленческого труда обусловлена:

- масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов. Необходимы широкие знания, опыт, эрудиция, внешние контакты, аналитический ум, умение командовать;

- степенью новизны принимаемых решений; объектом требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиска нетрадиционных подходов к ним. В этом случае управление инновациями намного сложнее управления текущей деятельностью, где все в основном идет по накатанной колее, решаются традиционные, повторяющиеся из года в год проблемы;

- степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Процесс управления должен быть целенаправленным, т.е. всегда осуществляться «не просто так», а быть ориентированным на решение каких-то проблем, стоящих в данный момент перед организацией.[[13]](#footnote-13)

Персонал – это личный состав организации, работающий по найму, выполняющий производственные и управленческие операции и обладающий определенными признаками. Управлять персоналом означает планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль за формированием, распределением, перераспределением и использованием кадров предприятия.

Персонал является главным звеном системы управления. Персонал классифицируется на производственный и управленческий, каждый из которых имеет свои функции.

Основными функциями управления персоналом организации являются: управление численностью, производительностью и стимулированием труда.

Управление персоналом базируется на следующих принципах: человек – основа корпоративной культуры, менеджмент для всех, эффективность, взаимоотношения и качество – критерии успеха организации, обучение – ключ к развитию и переменам.

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии (административные, экономические и социально-психологические).

Удовлетворение потребности организации в персонале, рациональная расстановка и эффективное использование кадров – основные цели управления персоналом предприятия.

Целью исследования системы управления персоналом является выявление положительных и отрицательных моментов при воздействии на трудовой потенциал организации и определение более эффективного влияния в дальнейшем.[[14]](#footnote-14)

Планирование персонала – это первичная функция управления персоналом, которая направлена на приобретение, использование, усовершенствование, сохранение и движение человеческих ресурсов предприятия.

Цель планирования персонала – предоставить работающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями и с требованиями организации. Рабочие места, с точки зрения производительности и мотивации, должны позволить работникам оптимальным образом развивать свои способности, обеспечивать эффективность труда; они должны отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.[[15]](#footnote-15)

В современных условиях планирование человеческих ресурсов предполагает:

- набор эффективного и востребованного персонала;

- его сохранение в организации;

- оптимальное использование персонала;

- совершенствование деятельности персонала;

- увольнение персонала (при необходимости);

При планировании человеческих ресурсов речь идет не столько о количестве, сколько о качестве персонала.

Планирование персонала заключается в определении количественного и профессионально - квалификационного состава работников на основе маркетинговых прогнозов по объемам и ассортименту выпускаемой продукции (оказания услуг) – в зависимости от периода: горизонта и шага планирования (прогнозирования). Трудоемкость изготовления единицы продукции (услуги) определяется известными методами нормирования: аналитически-расчетным, исследовательским, экспертным.

При планировании человеческих ресурсов речь идет и планировании спроса организации на человеческие ресурсы и планировании средств, которые обеспечат достаточное количество предложения доступного труда, удовлетворяющего спрос. На контекст человеческих ресурсов влияет структура спроса на товары, услуги организации и предложения на рынке труда.

При планировании человеческих ресурсов выделяют четыре категории работников:

- существующий персонал;

- потенциальный персонал;

- новички;

- увольняющиеся.

Процесс планирования персонала включает ряд этапов – рисунок 1 (с. -16). Анализ этого рисунка показывает то, что планирование человеческих ресурсов начинается и кончается пересмотром корпоративных целей предприятия с системных позиций.



Рис. 1. Процедура планирования человеческих ресурсов предприятия

Главными задачами системы планирования человеческих ресурсов являются следующие:

- определение или переопределение организационных целей;

- определение и обеспечение базовых требований для планирования;

- оценка будущих требований для обеспечения целей компании (спрос);

- оценка текущих ресурсов и наличия ресурсов в будущем

(предложение);

- разработка и обеспечение детального плана, т.е. сопоставление прогнозов спроса и предложения, относящихся к краткосрочной или долгосрочной временной шкале;

- мониторинг системы и внесение изменений.[[16]](#footnote-16)

Две первые стадии являются подготовительными; последние три направлены на детальную разработку и обеспечение самого плана.

Планирование персонала полностью интегрировано в другие области стратегии и планирования организации. В крупных организациях существует необходимость в организации центрального отдела планирования человеческих ресурсов, ответственного перед высшим уровнем управления.

Отдел занимается координацией и согласованием различных подразделений в человеческих ресурсах и разработкой всестороннего организационного плана. В небольших организациях эти обязанности исполняются директором. В малых инновационных фирмах это является задачей руководителя предприятия.[[17]](#footnote-17)

Рассмотрим функции управления персоналом. Управление персоналом представляет последовательность работ (технологическую цепочку) по управлению персоналом в организации, заключающуюся в трех основных этапах: формировании персонала, развитии персонала и повышении качества трудовой жизни. Дополнительно сюда же включены вопросы, касающиеся кадровых нововведений в управлении.[[18]](#footnote-18)

Всю работу по управлению персоналом можно разделить на три крупных этапа и множество мелких:

1. Формирование человеческих ресурсов.
   1. Оценка наличных трудовых ресурсов.
   2. Разработка стратегического плана компании. Определение принципов кадровой политики (на 3-5 лет).
   3. Оценка будущих потребностей компании в человеческих ресурсах на 1-й и 2-й .годы.

1.4. Разработка программы по развитию человеческих ресурсов. Планирование конкретных контингентов менеджеров, специалистов, служащих на 1-й и 2-й. годы.

* 1. Анализ содержания работы + должностная инструкция (описание рабочего места ОРМ) = определение требований к вербуемым группам (профессиям) персонала, объему (N) и срокам вербовки, отбора, обучения, адаптации (профессиональные навыки и количество работников (n), обладающих ими) (N >n).
  2. Формирование процедур и критериев вербовки и отбора кандидатов.
  3. Вербовка и подбор (создание необходимого резерва) N.
  4. Отбор (тестирование, собеседование, анализ документов и протекций, центры оценки кадров).
  5. Определение зарплаты, льгот и условий работы.[[19]](#footnote-19)
  6. Развитие человеческих ресурсов.
  7. Профессиональная ориентация и адаптация.
  8. Подготовка и систематическое (непрерывное) обучение.
  9. Оценка результатов трудовой деятельности.
  10. Повышение, понижение, перевод, ротация, увольнение.
  11. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе, проектирование и управление карьерой.
  12. Оформление (документирование) кадровой политики, технологий (методик, критериев) и структур управления персоналом.

3. Повышение качества трудовой жизни.

3.1. Создание и утверждение программ повышения качества трудовой жизни.

4. Мотивация эффективного труда, выдвижения инициатив, творческой работы:

- оценка работника исключительно по результатам труда (в соответствии с заданием);

-комбинация вознаграждения и льгот;

- система индивидуального выбора льгот (вплоть до «самоопределения»);

- организация бизнес – клубов по профессиональным интересам;

- предоставление возможности обучения;

- востребованность индивидуальных возможностей работников;

- участие в стратегическом развитии компании;

- сопровождение перспективных работников.

5. Формирование удовлетворенности трудом – реорганизация (совершенствование организации) труда для повышения его качества:

- расширение круга задач и ответственности;

- предоставление большей самостоятельности и самоконтроля;

- ротация персонала (проба сил);

- уменьшение рутинности труда;

- внедрение системы управления с делегированием ответственности.

6. Формирование принципов и положений организационной культуры компании.[[20]](#footnote-20)

Аналогичный подход к планированию вопросов управления персоналом предполагается применить на предприятии которое является объектом дипломного проекта – ООО «Элма».

**1.2 Сущность и значение управления персоналом на предприятии в сфере торговли**

Механизм управления – система органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого качества, количества и к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов.

Методы управления – способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления торговли.

Существуют 3 метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей:

1. Административные - базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

2. Экономические - основываются на правильном использовании экономических законов торговли.

3. Социально-психологические - базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как «метод убеждения».

Кроме того, в процессе конкретного решения управленческих проблем весьма полезно организовывать эффективные коммуникации и анализ конкретных ситуаций, которые позволяют учесть «чужие ошибки» и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач.

Административные методы – способ осуществления управленческих воздействий на персонал и базируется на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга стремление человека трудиться в определенной организации и т.д. эти методы воздействия имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Способы административного воздействия:

1) штатное расписание;

2) положение о подразделениях;

3) должностные инструкции;

4) организация рабочего места;

5) коллективный договор;

6) правила трудового распорядка;

7) организационная структура управления;

8) Устав предприятия.[[21]](#footnote-21)

Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов организации и обязательно вводятся в действие приказом руководителя организации.

В организации, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведенных до стандартов организации и регламентов управления, высокая трудовая и исполнительная дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных действий. Те предприятия, которые не довели действия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конечные результаты производства.

С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их желания соблюдать инструкции и работать по правилам, утвержденным администрацией. Сотрудник европейского предприятия неукоснительно соблюдает установленные на предприятии правила как само собой разумеющееся, и их нарушение рассматривается как ЧП.

Работник российского предприятия рассматривает внутрифирменные стандарты как заданное ограничение, которое исходя из его личного интереса, можно нарушать, когда дремлет бдительного око начальства. Как следствие, - многочисленные случаи нарушения трудовой дисциплины, хищение материалов и готовой продукции, высокий процент брака и низкая исполнительная дисциплина. Это типичное проявление российского менталитета, где эти случаи не подлежат общественному порицанию. Поэтому использование организационного воздействия эффективно с параллельным применением социально-психологических методов и воспитанием корпоративной культуры.

Распорядительные воздействия:

1) приказы;

2) распоряжения;

3) указания;

4) инструктирование;

5) наставления;

6) целевое планирование;

7) нормирование труда;

8) координация работ;

9) контроль исполнения.[[22]](#footnote-22)

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путем прямого административного регулирования.

Наиболее категорична форма распорядительного воздействия – приказ. Его невыполнение влечет за собой соответствующую санкцию (наказание). Приказ обычно состоит из 5-ти частей: констатация ситуации (события), меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, контроль исполнения.[[23]](#footnote-23)

Материальная ответственность и взыскания:

- ответственность за задержку трудовой книжки;

- добровольное возмещение ущерба предприятию;

- удержание заработной платы;

- депремирование;

- полная материальная ответственность;

- материальная ответственность коллективная

Дисциплинарная ответственность и взыскания:

- замечание;

- выговор;

- строгий выговор;

- понижение в должности;

- увольнение.

Административная ответственность:

- предупреждение;

- штраф;

- возмездное изъятие предметов;

- административный арест;

- исправительные работы.

Административные методы управления – мощный рычаг достижения результатов поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальное условие их эффективности – высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческое воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия.[[24]](#footnote-24)

В последнее время понизилась роль административных методов на предприятиях. Противоречивые процессы в обществе препятствуют использованию административных методов: это рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет и несвоевременная выплата заработной платы, развитие бартерных сделок и низкая дисциплина поставок ресурсов, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы, утрату заводских традиций и нарушение привычного уклада жизни в семье.[[25]](#footnote-25)

Негативное отношение части директорского корпуса к работе в новых условиях хозяйствования, отсутствие четкой стратегии развития предприятия, современного маркетинга и высокой корпоративной культуры привели к появлению негативных методов административного воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов.

Экономические методы - способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий. В советское время предметов регулирования экономическими методами считалось централизованное планирование, хозяйственный расчет, заработная плата, имело место узкое толкование роли и места экономических методов, что ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне предприятия. Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Классификация экономических методов управления:

Плановое ведение хозяйства:

1) свободное предпринимательство;

2) план экономического развития;

3) портфель заказов;

4) критерий эффективности;

5) конечные результаты.

Позитивные и негативные воздействия методов административного управления представлены в таблице 1 (С.- 31)

Таблица 1

Позитивные и негативные воздействия методов административного управления

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивный метод воздействия | Негативный метод воздействия |
| 1. Рост уровня регламентации управления (организационное воздействия)  1.1. Наличие хорошо проработанного устава предприятия со свободным доступом к нему работников.  1.2. Развитие партнерских отношений администрации и профсоюзов через коллективный договор.  1.3. Разработка четких Правил внутреннего трудового распорядка и работа с персоналом в соответствии с ГК и ТК РФ.  1.4. Наличие четкой организации и штатных структур и их ежегодная корректировка в связи с изменениями условий производства.  1.5. Разработка четких положения о подразделениях, регламентирующих административные и функциональны связи внутри предприятия.  1.6. Наличие четких должностных инструкций с определением особенностей работника и нормированием труда.  1.7. Развитие контрактной системы организации и оплаты труда и увеличение удельного веса сотрудников, имеющих контракты.  2. Эффективные виды распорядительных воздействий:  2.1.Четкие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных.  2.2.Четкие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных поручений.  2.3. Четкие устные указания руководства на всех уровнях управления.  2.4. Применение системы контроля исполнения документов на предприятии. | 1. Неэффективное организационное воздействие на персонал:  1.1. Типовой устав предприятия, хранящийся за «семью печатями».  1.2. Принятие формальных коллективных договоров (или отсутствие их на предприятии) и конфронтация с профсоюзами.  1.3. Использование типовых или устаревших правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением ТК и ГК.  1.4. Отсутствие или пользование устаревшей организационной структурой, наличие в штатном расписании «подснежников».  1.5. Отсутствие или пользование устаревшими положениями и подразделениях, не отвечающими условиями производства.  1.6. Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания директора, использование устаревших инструкций.  1.7. Отсутствие или ликвидация контрактной системы организации оплаты труда.  2. Неэффективные виды распорядительных воздействий:  2.1. Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без четких мероприятий.  2.2. Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора.  2.3. Нечеткие или противоречивые устные указания директора. |
| 3.Баланс между административными методами наказания и поощрения:  3.1. Сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению.  3.2. Увольнение работников по инициативе администрации только в случае грубого нарушения внутренних нормативных документов.  3.3. Исключительное и редкое использование методов наказания сотрудников (строгий выговор и выговор).4. Эффективное применение методов административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты ( повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку).  5. Использование японского правила: упущение записываются, достижения поощряются. | 1. Неэффективное организационное воздействие на персонал:  1.1. Типовой устав предприятия, хранящийся за «семью печатями».  1.2. Принятие формальных коллективных договоров (или отсутствие их на предприятии) и конфронтация с профсоюзами.  1.3. Использование типовых или устаревших правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением ТК и ГК.  1.4. Отсутствие или пользование устаревшей организационной структурой, наличие в штатном расписании «подснежников».  1.5. Отсутствие или пользование устаревшими положениями и подразделениях, не отвечающими условиями производства.  1.6. Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания директора, использование устаревших инструкций.  1.7. Отсутствие или ликвидация контрактной системы организации оплаты труда.  2. Неэффективные виды распорядительных воздействий:  2.1. Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без четких мероприятий.  2.2. Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора.  2.3. Нечеткие или противоречивые устные указания директора. |

Плановое ведение хозяйства – главный закон функционирования любого предприятия (организации), которое имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Вместо централизованного планирования утверждается, что предприятие – свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнером других предприятий в общественной кооперации труда.[[26]](#footnote-26)

План экономического развития – основная форма обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Госзаказ трансформируется в портфель заказов предприятия с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных целей.[[27]](#footnote-27)

Хозяйственный расчет:

1) самостоятельность;

2) самоокупаемость;

3) самофинансирование;

4) экономические нормативы;

5) фонды стимулирования.

Хозяйственный расчет – метод ведения хозяйства, основанный на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка) полном возмещении расходов на производство за счет полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Хозрасчет основан на самостоятельности, когда предприятия (организации) являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными производителями продукции ( товаров, работ и услуг), самоокупаемость предприятия определяется отсутствием бюджетного финансирования дотационности в покрытии убытков, т.е., оно полностью окупает свои затраты за счет доходов и в случае длительной убыточности является банкротством. Самофинансирование – главный принцип расширенного воспроизводства и развития предприятия за счет собственной прибыли.

Оплата труда:

1) должностной оклад служащим;

2) тарифная ставка для рабочих;

3) дополнительная зарплата;

4)вознаграждение

5) премия.[[28]](#footnote-28)

Оплата труда – основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы; обеспечивает связь между результатами труда, его процессом, отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководитель предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учетом средних затрат труда при его нормативной продолжительности.[[29]](#footnote-29)

Руководитель предприятия с помощью перечисленных выше пяти компонентов оплаты труда может регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда - сдельную или повременную, формировать материальные и духовные потребности работников и обеспечить рост их жизненного уровня.[[30]](#footnote-30) Система методов и элементов управления персоналом представлена в таблице 2.

управление персонал кадровый менеджмент

Таблица 2

Система методов и элементов управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методы управления персоналом | | |
| Административные | Экономические | Социально-психологические |
| 1. Организационные воздействия  2. Распорядительные воздействия  3.Материальная ответственность и взыскания  4. Дисциплинарная ответственность и взыскания  5.Административная ответственность | 1. Плановое ведение хозяйства.  2. Хозяйственный расчет.  3. Оплата труда.  4. Рабочая сила.  5. Рыночное ценообразование.  6. Ценные бумаги.  7. Фазы воспроизводства товаров | 1. Партнерство.  2. Мораль.  3. Социальное планирование.  4. Конфликты.  5. Психологическое планирование.  6. Интеллектуальные способности.  7. Тип личности |

Рабочая сила - главный элемент любого трудового процесса, обеспечивающий переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любого предприятия или организации.

Рынок труда – неотъемлемая часть рыночной экономики. Представляет собой совокупность экономических отношений, складывающихся в сфере обмена. Он является составной часть механизма формирования и изменений пропорций общественного воспроизводства, предопределяет распределение рабочей силы пропорционально структуре общественных потребностей и уровню материального воспроизводства, обеспечивает поддержание равновесия между спросом на труд и предложением рабочей силы, формирует резервы в сфере общения и позволяет увязать экономические интересы субъектов трудовых отношений.[[31]](#footnote-31).

**1.3 Особенности формирования системы управления персоналом в торговой фирме**

Формирование квалификационного персонала и системы эффективного управления персонала является одним из важнейших факторов предпринимательского успеха. Тезис «отца маркетинговой теории» Ф.Котлера «Ваш бизнес- это ваши сотрудники». Владелец одного из крупнейших в мире агентств Х. Розенблат и автор нашумевшей книги «Потребитель приходит вторым» на вопрос: «Кто же приходит первым?» отвечает: «Сотрудники!»

В подсистему управления персоналом входят:

-отбор персонала;

-должности как совокупность задач, прав, обязанностей и ответственности;

- условия труда;

- оценка труда;

- оплата труда;

- льготы;

- аттестация персонала;

- организация труда;

- порядок должностного продвижения;

- повышение квалификации;

- социальные услуги;

- порядок высвобождения персонала (перевод, увольнение, сокращение).

Указанные функции и средств при их эффективном применении создают положительный образ фирмы на рынке труда, делают ее привлекательной для квалифицированных работников.[[32]](#footnote-32) Как правило, фиксируются в таких корпоративных актах, как Положение о персонале, Положение об оплате труда, Положение о премировании, Должностных инструкциях, Положениях об отдельных подразделениях, Штатном расписании и др. Для работников всех звеньев фирмы большую роль играет «открытость» этих документов, знание которых повышает заинтересованность работников в результатах своего труда.[[33]](#footnote-33)

В корпорациях (ООО, ОАО) работники делятся на работающих по найму и работающих собственников, участвующих в прибыли. Практика показала, что первые чаще всего озабочены своей собственной судьбой и заинтересованы в повышении заработной платы (менеджерский подход к управлению). У работающих собственников более повышен интерес к фирме, участие в прибыли ориентирует их на получение более высокой прибыли, а не на повышение зарплаты ( предпринимательский подход).

Взаимоотношения между работником и предпринимателем-работодателем регулируются Трудовым Кодексом Российской Федерации, который устанавливает, что прием на работу осуществляется по добровольному соглашению сторон, которое называется трудовым договором.

Различаются следующие виды трудового договора:

-договор на неопределенный срок,

-срочный трудовой договор (до пяти лет)

- договор на время выполнения определенной работы.

Администрация обязана требовать от поступающего на работу документ, удостоверяющий личность, трудовую книжку (если это основная работа, а не совместительство), документ, подтверждающий квалификацию. В трудовую книжку вносятся записи о приеме на работу, продвижение по должности, поощрении и увольнении со ссылкой на соответствующую статью Трудового Кодекса Российской Федерации.

Трудовой договор следует отличать от договора подряда, по которому работник обязуется выполнить к определенному сроку определенную работу. Особым видом трудового договора является трудовой контракт – коммерческий договор по поводу купли/продажи рабочей силы.Как правило, контракт заключается с работником способным квалифицированно выполнять определенную работу. В контракте, в отличие от трудового соглашения, должны быть четко прописаны обязанности сторон. Контракт может также заключаться и с работником, принятым одновременно по трудовому соглашению.[[34]](#footnote-34)

В соответствующих внутрифирменных актах регулируются такие процедуры:

- собеседование с поступающим на работу;

- визирование заявления поступающего, подписание и утверждение приказ;

- необходимость и порядок предоставления медицинской книжки (например - для работы продавцом);

- выдача пропуска на фирму;

- допуск к коммерческой информации и т.д.

Структура оплаты труда фиксируется в Положении об оплате труда и других аналогичных документов и состоит из следующих частей:

- выплат заработной платы за фактически выполненные работы ( основная заработная плата);

- выплата стимулирующего характера, перечисленных во внутрифирменных актах (премиальные выплаты по итогам месяца, года, за освоение новой техники, за экономию ресурсов, за высокое качество работы, за выполнение плана и так далее);

-выплат компенсирующего характера (по уходу за ребенком, за работу в ночное время, за сверхурочные работы, за командировку и др.);

-выплат гарантийного характера (за выслугу лет, специальные надбавки и т.п.).

Режим труда устанавливается регламентом рабочего времени, которой является прерогативой предпринимателя, при этом максимальное количество рабочих часов устанавливает государство. Предприниматель также самостоятельно определяет графики сменности и устанавливает продолжительность отпусков, которая за год должна быть не менее 24 рабочих дней.

Необходимо постоянно помнить, что любые мероприятия по управлению персоналом должны служить достижению стратегических целей предприятия, являясь элементами стратегии управления персоналом. Стратегия управления персоналом является функциональной по отношению к генеральной стратегии предприятия, представляя собой систему взаимосвязанных целевых установок, направленных на достижение генеральных целей предприятия.

При формировании стратегии управления персоналом в торговой фирме рекомендуется учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает:

1. определение целей управления персоналом. При принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

2. формирование идеологии и принципов работы с персоналом. Идеология работы с персоналом должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия. Очевидно, что по мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология управления персоналом предприятия может уточняться;

3. определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально - экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

Кадровая политика торговой фирмы базируется на кадровой стратегии компании и отражает стратегические цели долгосрочного и среднесрочного характера. Она разбивается на политики в следующих функциональных направлениях:

1. Политика в области отбора и найма персонала;

2. Политика адаптации и удержания персонала.

3. Политика кадрового мониторинга;

4. Политика в области оценки и аттестации персонала;

5. Политика обучения и развития персонала.

6. Политика мотивации и стимулирования персонала.

Явное формулирование этих политик в совокупности с желаемыми результатами, которые руководство желает получить в ходе реализации этих политик, позволяет успешно сфокусировать деятельность Отдела Управления Персоналом на наиболее важных приоритетных направлениях деятельности.

Формирование системы управления персоналом включает в себя решение двух задач:

1. Организационное оформление отдела управления персоналом;

2. Выделение функций по управлению персоналом и передачу их отделу управления персоналом.

В какой последовательности решать эти задачи? В противоположность более традиционному способу, сначала формируется отдел, набираются люди, которые потом "озадачиваются", - в настоящее время более эффективной признана другая стратегия формирования отдела управления персоналом: сначала определяются основные функции, которые должны выполняться отделом управления персоналом, после этого с учетом выявленных функций происходит организационное формирование отдела управления персоналом.[[35]](#footnote-35)

Для определения функций, которые должен выполнять формирующийся отдел управления персоналом, целесообразно провести организационно-функциональную диагностику. Эта процедура состоит в полном описании выполняемых функций в отношении управления персоналом, и последующем сравнении того, "что есть" с тем, как "должно быть". Например, необходимо оценить выполнение следующих важнейших функций:

- определение общей стратегии управления персоналом;

- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;

- привлечение, отбор и оценка персонала;

- повышение квалификации персонала и его переподготовка;

- система продвижения по службе (управление карьерой);

- высвобождение персонала;

-построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;

- реализация социальной политики и социальных услуг;

- управление затратами на персонал и т.д.

Естественно, что этот список можно расширять и конкретизировать, однако для эффективного формирования и функционирования Отдела Управления Персоналом необходимо получить ответы на вопросы:

- все ли вышеперечисленные функции выполняются,

- должны ли они выполняться отделом управления персоналом,

- если они не выполняются, то кто отвечает за выполнение этих функций.

Аутсорсинг - это термин, который означает передачу некоторых функций предприятия на выполнение сторонним организациям. Для выяснения необходимости аутсорсинга в работе службы управления персоналом, необходимо определить, работать ли с кадровыми агентствами по отбору персонала, или заниматься отбором и подбором самостоятельно? Иметь ли собственного тренера или специалиста по обучению, или привлекать сторонние организации для проведения обучения и тренингов? Чтобы ответить на эти вопросы, одной управленческой интуиции недостаточно; наиболее эффективным методом для выбора той или иной формы работы является методика анализа управленческих решений "затраты - результативность". Можно отметить, что передача многих функций на выполнение сторонним специалистам, пусть даже и профессионалам, не вызывает у руководителей большого энтузиазма, так как по их мнению, лучше иметь более слабого, но "своего" специалиста. Однако дефицит и высокие цены на высококлассных специалистов приводит к тому, что в настоящее время заметна тенденция к росту спроса на консалтинговые услуги и услуги по аутсорсингу, особенно по решению задач, связанных с управлением персоналом.[[36]](#footnote-36)

**2. Система управления персоналом торговой компании ООО «Элма»**

**2.1 Краткая характеристика компании ООО «Элма»**

03 марта 1996 года в городе Красноярске образовалась компания ООО «Элма». Она расположена по адресу: 660061, г.Красноярск, ул. Калинина, 85, офис 2-04. Компании занимается оптово-розничной продажей бумаги для офиса и производства, а так же канцелярских принадлежностей. ООО «Элма» ежедневно сотрудничает с партнерами и заказчиками различных видов продукции, такими как: прокуратура Красноярского края, Сибирьтелеком, торговый дом «Каравай», сеть магазинов «Алпи», Ростехнадзор, КраМЗ, Ростелеком, типография «Офсет», Енисеймед и т.д.

География поставок ООО «Элма» охватывает практически весь Красноярский край. Фирма работает с предприятиями и организациями в республиках - Хакасия, Тыва, Бурятия. Налажено взаимодействие с рядом организаций в Приморском и Хабаровском краях, Читинской и Амурской области т.д. На рисунке 2 (С.- 44) приведены основные регионы СФО с которыми у ООО «Элма» установлены производственно-хозяйственные связи.

ООО «Элма» имеет собственный грузовой автомобильный транспорт, который используется для оперативной доставки продукции потребителям которые находятся в г.Красноярске. Остальным предприятиям, находящимся за пределами г.Красноярска, груз, по желанию заказчика доставляется выбранной им транспортной компанией, за его же счет.

Конкурентный круг предприятия таков:- Техно-центр Исток; Ермак; Адонис-Библ; СибСК; Азимут.



Рис. 2 . Торгово-производственные связи ООО «Элма» в Сибирском Федеральном Округе

ООО «Элма» предоставляет в своем ассортименте продукцию таких марок как: Canon, Xerox, Архангельский ЦБК, Котлассовский ЦБК, фабрика «Гознак», Papirus Slim - высококачественная белая бумага для копировальных аппаратов, Светогорский комбинат компании International Paper, Parker.

Прием на работу сотрудников, увольнение, кадровые перемещения штатное расписание, а также формы, размеры и оплата труда оформляются приказами заместителя директора ООО «Элма».

Коллектив фирмы «Элма» обязан соблюдать правила торговли, обеспечивать сохранность продукции, обеспечивать соблюдение правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности.

Познакомившись с организационно-правовой характеристикой фирмы ООО «Элма» и родом хозяйственной деятельности необходимо рассмотреть целевой подход к управлению компании.

Как у любой другой компании у ООО «Элма» есть своя миссия, цели и задачи. Рассмотрим миссию, цели и задачи, поставленные перед компанией ООО «Элма». Основные компоненты целевого управления кампанией и их взаимосвязь представлены на рисунке 3 (С. - 46). Для реализации стратегии по обеспечению выполнения миссии, целей и задач в компании ООО «Элма» как социально-экономической системе выделяется подсистема в виде структуры управления, которая имеет свои специфические связи. Таким образом, структурирование организации это распределение полномочий, прав принимать решения и функций. В основе построения структуры организации находятся функции разделения управленческой деятельности.[[37]](#footnote-37)

**2.2 Анализ системы управления персоналом торговый компании ООО «ЭЛМА»**

Управление персоналом в ООО «Элма», направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие в управление продажами, становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами. Структура основных элементов, формирующих систему управления персоналом в ООО «Элма» представлена в таблице 3 (С. - 47)



Рис.3. Целевой подход к управлению компанией ООО «Элма»

Таблица 3.

Структура основных элементов, формирующих систему

управления персоналом в ООО «Элма»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номер элемента | Содержание элементов | Вид управления и содержание элементов | |
| Классический | Ориентация на конечный результат |
| 81. | Организация труда | Индивидуальная | Индивидуальная |
| Групповая |
| 92. | Регламентация исполнителя | Жёсткая | Разная степень свободы в организации труда |
| 13. | Мотивация к труду | Индивидуальная | Сочетание морально- экономических стимулов, использование различных мотивов деятельности |
| 14. | Горизонты (сроки) планирования | Краткосрочный | Период жизненного цикла человеческих ресурсов |
| 15. | Функции кадровых служб | Преимущественно учетные | Преимущественно аналитические и организационные |

Система управления кадрами в ООО «Элма» проходит в своём развитии 3 стадии:

- анализ ситуации (определение потребности в рабочей силе, исходя из планов продаж, анализа рабочей силы, поиск альтернатив и прочее);

- постановка целей (кадровые цели должны совпадать с целями организации). Цели включают меры по повышению продаж;

- контроль (сопоставление достигнутых результатов с планом, устранение отклонений, которые могут включать наём, обучение работников).

Этот подход рассматривает рабочую силу как определённый ресурс, но имеющий существенные отличия от других видов ресурсов, которые состоят в следующем:

- наёмный работник может отказаться от условий, на которых руководство собирается его использовать;

- он может уволиться по собственному желанию;

- он может бастовать;

- он может переобучаться другим профессиям;

- уровень оплаты его труда является объектом длительных переговоров;

Концепция управления персоналом на фирме базируется на постулатах «школы научного управления», в которых один из главных принципов - минимизация вложений в наёмную силу.

Теперь рассмотрим организационную структуру управления в ООО «Элма». Во главе предприятия стоитгенеральный директор- Маслова Галина Ивановна. В ее непосредственном подчинении заместитель директора Агаларов Сафа Самед-оглы. Заместителю директора подчиняются: главный бухгалтер Венгурова Ольга Владимировна, менеджер по управлению персоналу Тутышкина Светлана Геннадьевна, начальник отдела продаж канцелярских товаров и бумажной продукции Сковпень Александр Васильевич, начальник отдела производственной бумаги Туткина Вера Михайловна, начальник транспортного отдела Краскин Степан Николаевич. Рассмотрим схему организационной структуры управления ООО «Элма». В ООО «Элма» организованна линейно-функциональная структура управления которая основана на так называемом "шахтном" принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя - функциональных руководителей. К их числу относятся: финансовый директор, начальник отдела кадров, отдел продаж и т.д. Таким образом, хороший организатор не тот, кто хорошо работает только сам, а тот, у кого работают хорошо и подчинённые. Основные принципы управления в ООО «Элма»:

- чёткое разделение труда;

- чёткая регламентация полномочий и степени ответственности каждого работника;

- строгая дисциплина;

- принцип единоначалия;

- подчинённость личных интересов общим интересам;

- справедливое вознаграждение работникам;

- централизация в системе управления;

- четкая регламентация полномочий руководителя;

- принцип справедливости в разрешении конфликтных ситуаций;

- принцип стабильности рабочих мест;

- поощрение инициативы низовых работников.

Рассмотрев структуру управления компании ООО «Элма», мы выяснили, что она является линейно-функциональной. Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления представлены в таблице 4.

Таблица 4

Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления.

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| 1. Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности подразделения.  2. Согласованность действий.  3. Четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным.  4. Единство и четкость распорядительства.  5. Единоначалие и быстрота реакции в ответ на прямые приказы. | 1. Высокие требования к руководителю;  2. Перегрузка высшего уровня управления, что ограничивает возможность эффективно управлять. |

Существуют факторы внешней среды, которые оказывают косвенное воздействие на политику существования компании ООО «Элма». Они представлены в таблице 5 (С.- 45). Предлагаю рассмотреть их более подробно.

Таблица 5

Факторы внешней среды косвенного воздействия компании

ООО «Элма»

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Характеристика |
| .Социальный | Этот фактор очень важен, так как он оказывает влияние на другие составляющие внешней среды и на внутреннюю среду организации. К социологическим факторам относятся: рождаемость, средний возраст населения, возрастно-половая характеристика населения и др. Основное влияние на развитие деятельности компании оказывают следующие явления: |
| - рост населения; |
| - демографическая структура общества; |
| - уровень образования; |
| - возрастно-половая характеристика. |
| Экономический | Этот фактор оказывает непосредственное влияние на развитие организации, так как позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Экономические процессы, протекающие на всем протяжении существования организации, безусловно повлияли на ее функционирование. Нестабильность экономики, влияние таких факторов как инфляция, уровень цен, безработица, непосредственно отразились на деятельности компании |
| Технологический | Этот фактор прямо или косвенно влияет на работу компании. Новинки в области технологии, в частности персональный компьютер, селекторная связь между разными отделами ООО «Элма»улучшают, делают работу более удобной. Все бухгалтерские документы оформляются с помощью компьютера. |
| Политический | Инфляционное ожидание, возможная смена политической власти, появление новых законов влияют на спрос и предложение, и, соответственно на цены реализуемых товаров. Поэтому руководитель ООО «Элма» должен немедленно реагировать на любое изменение, во избежание нежелательных последствий. Такие составляющие политического фактора как налогообложение доходов организации, установление налоговых льгот, контроль цен имеют важное значение для руководства. | |

Все перечисленные выше компоненты внешней среды организации находятся в непосредственном взаимодействии и влияют друг на друга. Степень воздействия отдельных компонент на различные организации различна, при этом изменение одной составляющей может привести к изменениям другой.[[38]](#footnote-38)

Факторы внешней среды прямого воздействия компании ООО «Элма» приведены в таблице 6 (с. 46).

Таблица 6

Факторы внешней среды прямого воздействия компании ООО «Элма»

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Характеристика |
| Потребители | Можно сказать, что фирма занимает достаточно выгодное месторасположение, так как в непосредственной близости больше нет фирм с таким ассортиментом товаров, поэтому полное и качественное удовлетворение спроса потребителей в товарах для офиса ей полностью удается. |
| Поставщики | Все виды товара, необходимые для реализации деятельности, компания приобретает поставщиков. Поступления товаров должны быть равномерными, иначе неудовлетворенный спрос приводит к упущенный прибыли и потери клиентов. Поставщики, в основном, постоянные, предоставляющие максимальные скидки. ООО «Маяк», г.Новосибирск, ОАО «Самсон» г.Москва и т.д . |
| Конкуренты | Это организации с которыми приходится бороться за покупателей, чтобы обеспечить свое существование. Изучение конкурентов является важным для руководства компании ООО «Элма» и направлено на выявление слабых и сильных сторон конкурентов, для дальнейшего построения своей стратегии. Основные конкуренты – ООО «Ермак», ООО «Исток», они занимаются тем же видом деятельности. |

Подводя итоги анализа факторов внешней среды компании, получив данные о факторах представляющих опасность или открывающих новые возможности руководство должно оценить: обладает ли организация внутренними силами, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Для этого нужно провести анализ угроз и возможностей организации с помощью экспертных оценок.[[39]](#footnote-39) В этом пункте дипломной работы я рассмотрела основные моменты в деятельности компании ООО «Элма» занимающейся оптово-розничной торговлей канцелярских товаров и бумаги, проследила уровни управления персоналом организации на основе организационной структуры, отметила положительные и отрицательные стороны в таких структурах управления.

**2.3 Организация найма, учета и развития персонала в ООО«Элма»**

Компания ООО «Элма» работает по следующим методам найма, учета и развития персонала: директор ООО «Элма» Агаларов Сафа Самедович, принимает работников для осуществления деятельности компании. В этом случае он заключает с работником в письменной форме трудовой договор и обязательно зарегистрировать его в местных органах власти. При заключении трудового договора с компанией ООО «Элма» работник обязуется выполнять не запрещенную законом работу, определенную этим договором. В трудовой договор в обязательном порядке включаются все условия, существенные для работника и для работодателя ООО «Элма».

Кроме того, работодатель Агаларов С.С. при найме работников обязан:

- уплачивать страховые взносы и другие обязательные платежи в порядке и размерах, которые определяются федеральными законами;

- оформлять страховые свидетельства государственного пенсионного страхования для лиц, поступающих на работу впервые.

В день прекращения трудового договора отдел кадров выдает работнику трудовую книжку и производит с ним расчет ... По письменному заявлению работника отдел кадров компании выдает ему заверенные надлежащим образом копии документов, связанных с работой.

Месячная заработная плата работника компании ООО «Элма», полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда, не ниже минимального размера оплаты труда.[[40]](#footnote-40) (Ст.133 Трудового кодекса РФ).

Заработная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, трудовым договором, а именно не позднее 5 и 20 числа каждого месяца[[41]](#footnote-41).

В случае, когда в день прекращения трудового договора выдать трудовую книжку работнику невозможно в связи с его отсутствием либо отказом от ее получения, работник кадровой службы ООО «Элма» направляет работнику уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой либо дать согласие на отправление ее по почте. Со дня направления указанного уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи трудовой книжки. Увольнение работников ООО «Элма» производится по статье Трудового кодекса РФ, которые указываются в трудовых книжках менеджером по персоналу ООО «Элма».

Учёт численности работников ООО «Элма»

Для начисления заработка работникам ООО «Элма» ведется учёт их численности, проработанного и не проработанного времени, выполненной или невыполненной работы. В основном эти задачи в компании решает директор и аналитико-оперативный отдел. Учёт численности работников ведется кадровой службой ООО «Элма», рабочее время работников учитывается менеджером по персоналу или руководителями отделов компании. Составляемые при этом учётные документы используются бухгалтерией для начисления заработной платы.

Учёт персонала компании и оплаты труда ведется по установленным группам работников. Кроме того, все работники делятся по профессиям (менеджеры, руководители, аналитики, грузчики, кладовщики, водители и т.д.), а также по квалификации (разрядам), стажу работы и другим признакам. Классификационные разряды присваиваются рабочим в установленном порядке квалификационной комиссией предприятия.

Общая численность работников, состоящих в штате компании, составляет списочную численность.

Учёт работников компании ООО «Элма» ведет отдел кадров. Прием на работу, перевод на другое место работы, увольнение оформляется документами типовой формы и приказом по фирме. Копии приказов передаются в бухгалтерию и служат основанием для начисления заработка. В отделе кадров на каждого работника заполняется личная карточка, поступающему на работу впервые выписывается трудовая книжка. Принятому на работу присваивается табельный номер, который указывается в дальнейшем на всех документах, относящихся к этому работнику.

Учёт рабочего времени и выработки

Для расчета заработка прежде всего надо знать количество времени, отработанное каждым работником. Учет рабочего времени ведется в табеле типовой формы. По каждому отделу компании составляется отдельный табель. В табеле записываются все работники ООО «Элма» по категориям и табельным номерам. Ежедневно по каждому работнику делаются записи проработанного и непроработанного времени, особо выделяются сверхурочные часы, льготные часы подростков. Невыходы на работу в компании отмечаются установленными в табеле буквенными обозначениями (В - нерабочие и праздничные дни, О - очередные отпуска, Б - болезнь). Кроме табеля для учёта отработанного времени составляются списки работающих сверхурочно. Время выполнения государственных и общественных обязанностей подтверждается справками. Табель в конце месяца передается в бухгалтерию.

«Золотой запас» нужен всем.

Каждый руководитель хочет, чтобы в его компании работали как минимум хорошие, а желательно – лучшие сотрудники. Можно подбирать только лучших сотрудников (что звучит почти фантастично), либо находить в своих рядах работников с высоким потенциалом и растить до нужного уровня. Именно с этой целью нужно создавать кадровый резерв компании ООО «Элма». А «золотой запас» работников можно выявить при аттестации.

**3.Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналам в ООО «Элма»**

**3.1 Обоснование необходимости и основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «ЭЛМА»**

На основе проведенного анализа финансово – хозяйственной деятельности компании ООО «Элма» можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом (таблица 7 ).

Таблица 7

Преимущества и недостатки системы управления персоналом компании ООО «Элма»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Преимущества | Недостатки | |
| Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств; | Отсутствие долгосрочного планирования кадров; | |
| При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение; | Отсутствие четкой кадровой политики; | |
| Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке; | Отсутствие кадрового резерва; | |
| Учет мнений персонала. | 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 недостатками организации системы управления персоналом фирмы. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем, таких как больничные листы, отпуск. Руководству необходимо было бы обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности компании.[[42]](#footnote-42)

Рассмотрим подробнее недостатки организации системы управления персоналом и наметим основные пути их устранения.

Отсутствие четкой кадровой политики. Это особенно проявляется при приеме на работу сотрудников. Прием кандидатов на вакантную должность ведется «как попало» по мере необходимости и по простому объявлению. Люди приходят, заполняют анкеты, где указывают свои координаты. В течение месяца заместитель директора рассматривает анкеты и долго не может определиться с выбором кандидата, когда же наконец он выберет достойных, менеджер по персоналу начинает приглашать людей на повторное собеседование, но как и нужно полагать, 1 из 10 кандидатов может быть и придет, так как в основном за месяц люди находят себе работу.

Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо четко определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

Отсутствие долгосрочного планирования.

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса 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 компании в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Отсутствие поощрения инициативы работника и материального стимулирования.

При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников ООО «Элма» и материально заинтересовывать их в работе.

Возрастной ценз

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.[[43]](#footnote-43)

Далее будут рассмотрены предложения по устранению недостатков в системе управления и рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом компании ООО «Элма»:

- придерживаться кадровой стратегии, ориентированной на привлечение работников средней и высокой квалификации;

- во избежание ошибок руководству компании следует параллельно с планированием общих тенденций развития компании 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;

- сделать возрастные границы более гибкими и в первую очередь принимать во внимание профессиональные качества претендента, а не его возраст;

- 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.

Рассмотрим недостатки в системе управления персоналом в компании ООО «Элма» и предложения по их устранению, представленные в таблице 8. (с.- 60).

Таблица 8

Предложения по устранению недостатков в системе управления персоналом в компании ООО «Элма»

|  |  |
| --- | --- |
| Недостатки организации | Предложения по устранению |
| Отсутствие долгосрочного планирования кадров;  Отсутствие четкой кадровой политики;  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. | Необходимо прогнозировать набор персонала, заранее заниматься поиском подходящей кандидатуры, резерв времени, дает возможность выбрать достойного претендента который сможет принести максимальную пользу.  Привлекать работников средней и высокой квалификации.  Формировать кадровый резерв, чтобы один- заменял другого.  Возрастные границы сделать более гибкими и принимать во внимание профессиональные качества и достижения, а не возраст.  Эффективно применять материальное стимулирование  Внедрить систему аттестации рабочих мест и работников  Предоставлять работникам отпуска согласно утвержденного графика. |

Устранение недостатков в системе управления персоналом может многое изменить в политике компании. Например, сэкономить время на поиски претендента на вакантную должность. При введении изменений штат компании может стать гораздо более квалифицирован и один работник сможет заменить другого. Компания начнет расти «в глазах» клиентов и конкурентов. Появится благоприятный рабочий климат для сотрудников, что отразиться на их трудовой деятельности.

**3.2 Проведение аттестации работников как способ мотивации: организация и оценка эффективности**

Рассмотрим подробнее последнюю рекомендацию – аттестация работников компании ООО «Элма». На мой взгляд, это является одним из главных нововведений в систему управления персонала компании, так как благодаря аттестации у сотрудников появляется интерес к работе, повышается качества труда, возрождается ответственность и добросовестность. А так же у руководства компании есть возможность «отсеять» неквалифицированных работников. Аттестация должна включать в себя несколько этапов: подготовку пакета необходимых документов по аттестуемым работникам; проведение аттестации; использование результатов аттестации. Аттестационная оценка несет в себе элемент мотивации и является предпосылкой изменения поведения работника ООО «Элма». Уровень профессиональной подготовки и компетентности может быть проверен с помощью специально разработанного теста, включающего в себя как вопросы, отражающие содержание работы сотрудников, так и вопросы, проверяющие общий уровень образования, интеллекта, быстроту реакции, нестандартность мышления.

Цели аттестации:

- выявить сильные и слабые стороны в действиях работника ООО «Элма»;

- определение квалификации, знаний, практических навыков работника ООО «Элма» и установления их соответствия (несоответствия) требованиям занимаемой должности;

- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;

- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;

- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;

- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности (увольнение), перевода на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестацию в компании ООО «Элма» предлагается проводить аттестационной комиссии, которую бы приказом назначал руководитель организации. Комиссия должна состоять из председателя, секретаря и членов комиссии, которую должны составлять руководители и специалисты. Так же необходимо составить Положение о проведении аттестации, ее сроках и графиках, утвердить его руководителем организации Агаларовым С.С и довести до сведения работников не позднее чем за один месяц до ее начала.

Главным документом аттестационной коммисии предлагаю сделать Анкету «Аттестация» которая бы включала 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый вопрос включал бы семь сравнительных характеристик по признаку «от отличного - к плохому». Из которых необходимо было бы выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивать характеристикам баллы. Они должны изменяться в пределах от 1-го до 7-ми. Итоговая аттестация идет по сумме баллов, полученных тем или иным сотрудником. В свою очередь, балльные оценки можно сгруппировать по известным качественным оценкам:

отлично 151 – 175 баллов;

хорошо 101 – 150 баллов;

удовлетворительно 51 – 100 баллов;

неудовлетворительно 25 – 50 баллов.

По результатам проведения аттестации комиссия должна вынести решение о соответствии работника его должности и заработной плате. Исходя из качественных оценок, даются рекомендации о передвижении сотрудников:

- отлично – достоин повышения;

- хорошо – оставит в должности или перевести на равноценную;

- удовлетворительно – провести обучение или понизить в должности;

- неудовлетворительно – подлежит увольнению.[[44]](#footnote-44)

Кроме того, аттестационная комиссия дает заключение по вопросам, связанным с более полным использованием потенциала работников, прошедших аттестацию ООО «Элма»:

- может ли тот или иной работник быть включен в состав кадрового резерва;

- что можно рекомендовать работнику и его руководителю для повышения эффективности труда данного работника;

- необходимость обучения и повышения квалификации того или иного работника;

- кадровые перемещения;

- изменение заработной платы.

Рассмотрим таблицу 9 (С. - 64) где указана социально-экономическая эффективность проекта введения аттестации в систему управления персоналом компании ООО «Элма».

Директор ООО «Элма» должен провести личную аттестационную беседу с работником, в рамках которой должны обсуждаться: выполнение работником своих обязанностей, общие итоги его деятельности в период между аттестациями, пути улучшения работы, необходимость повышения квалификации, получения дополнительного образования, планы на будущее. В заключении директор выставляет оценку работнику, которую сопровождает письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист.

Таблица 9.

Социально-экономическая эффективность проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия | Социальная эффективность | Экономическая эффективность |
| Внедрение в организацию системы аттестации работников | 1. Улучшатся результаты работы всего предприятия.  2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда.  4.Спосбствует повышению уровня квалификации работников. | 1. Снижение текучести кадров.  2. Увеличение товарооборота.  3. Увеличение прибыли.  4. Сокращение затрат на привлечение новых работников  5. Увеличение производительности труда. |

Эффективность деятельности компании при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности его внедрения. В итоге аттестация может вывести компанию на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования. Аттестация помогла бы выявить сильные стороны работника, возможности его карьерного роста и рассмотреть недостатки в его работе. Внедрение аттестации в компании ООО «Элма» будет лишь одним из многочисленных изменений, но признание важности и необходимости изменения является первым шагом на пути эффективного управления изменениями.

Автором дипломной работы был проведен опрос среди работников ООО «Элма». По результатам опроса были выявлены движущие и сдерживающие силы. Оценена их мощность, потенциал, которые способны стать движущими силами совершенствования системы управления персоналом на данном предприятии.

Потенциальные движущие силы:

- неиспользованные возможности;

- не использовать возможность провести аттестацию значит упустить дополнительные возможности кадрового потенциала ООО «Элма».

Желание персонала.

Некоторые сотрудники имеют желание повысить свою квалификацию.

Движущие силы:

- повышение эффективности использования трудового потенциала (в результате аттестации выявляются скрытые возможности персонала и в связи с этим возможны кадровые перестановки для улучшения показателя эффективности использования кадров);

- необходимость оценки соответствия персонала занимаемым должностям (в результате влияния внешних факторов, а именно конкуренции, необходимо повышать качество обслуживания, внедрять новые технологии, вводить дополнительные услуги. Если не делать опоры на переподготовку кадров, значит потерять постоянных покупателей);

- рост творческой активности (аттестация побуждает работников использовать свой творческий потенциал для достижения максимальных результатов деятельности компании и является хорошим мотивационным поводом к работе);

- укрепление дисциплины (регулярная аттестация работников дает стимул не «расслабляться», зная, что за их работой ведется наблюдение, и положительные результаты будут вознаграждены).

Сдерживающие силы:

1. Неправильное понимание.

2. Низкая степень доверия к нововведениям. Боязнь новой ответственности

3. Неуверенность.

Отсутствие уверенности в своих знаниях, компетенции у работников ООО «Элма» является тормозом при введении изменения. При получении новых должностных полномочий появляется и новая ответственность, а этого сотрудники, к сожалению, боятся. Для уменьшения влияния сдерживающих сил директору необходимо применить определенные стратегии, решающие проблемы адаптации персонала ООО «Элма».

На основе представленного анализа предложен ряд подходов, которые позволяют нивелировать негативные последствия, связанные с преодолением сопротивления персонала изменениям, которые необходимо проводить в организации. Эти способы представлены в таблице 10 (С.- 67).

Одной из основных рекомендаций - забота о здоровье вверенных ему сотрудников. Он ответственен за то, чтобы в их сфере деятельности были всем известны и выполнялись предписания по технике безопасности. Руководитель не должен поручать сотрудникам работу, которая не соответствует состоянию их здоровья.

Забота о физическом состоянии. Руководитель ООО «Элма», должен финансировать затраты на спортзал, чтобы создать необходимые условия для поддержания физической формы сотрудников организации, культивировать желание занимаются физкультурой.

Забота и психическом здоровье и психологический климат в коллективе. Забота о здоровье предполагает необходимую заботу и о психическом состоянии. Руководству ООО «Элма» необходимо тщательно продумывать досуг своих работников, в выходные выезжать на природу, а летом можно отправиться в поход или в сплав по реке. Это позволит получать сотрудникам заряд бодрости и массу позитивных впечатлений, что очень хорошо в последствии будет сказываться на работе и результатах труда.

Таблица 10

Способы преодоления сопротивления изменению.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Подход | Условия, при которых используется способ | Преимущества | | Недостатки |
| Образование + общение | При недостаточном объеме или неточности информации | При удачном убеждении людей они часто будут оказывать помощь | | Требует много при вовлечении большого количества людей |
| Участие + вовлечение | Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления | Люди, принимающие участие, будут испытывать чувство ответственности, и любая соответствующая информация войдет в план | | Потребует много времени, если участники организации используют не то изменение |
| Помощь + поддержка | При оказании сопротивления из-за боязни проблем адаптации к новым условиям | Наилучший подход при решении проблем адаптации к новым условиям | | Может быть дорогостоящим и длительным и потерпеть неудачу |
| Переговоры + поддержка | Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-то при осуществлении изменения и когда группа обладает значительными силами для сопротивления | | Иногда это является простым путем избежать сильного сопротивления | Может стать очень дорогостоящим, если ставится цель добиться согласия только путем переговоров |
| Манипуляция + кооптация | Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими | | Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем | Может привести к возникновению проблем, если люди почувствуют, что ими манипулируют |
| Явное и неявное | Когда необходимо быстрое осуществление изменений, и когда инициаторы изменений обладают большой силой | | Отличается быстротой и позволяет преодолеть любое сопротивление | Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами |

Предложения по совершенствованию системы управления персонала, потребуют дополнительных финансовых затрат. В таблице 11 (С.- 69) представлено обоснование требуемых затрат и результаты которые планируется получить (достигнуть) при их реализации.

Таблица 11

Предложения по совершенствованию системы управления персонала, требуемые затраты на их реализацию и ожидаемые (запланированные) результаты этих организационных мероприятий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Пор. № | Предложение | Затраты | Результаты |
| 1. | Придерживаться кадровой стратегии и привлекать работников средней и высокой квалификации. Заключить договор с кадровым агентством. | Договор с кадровым агентством на 0,5 года – 10000 рублей | Увеличится выручка от продаж |
| 2. | Создать кадровый резерв | - | Улучшается финансовое состояние компании |
| 3. | Материальное стимулирование | Ежеквартальная премия от объема продаж 0,3% делится на 15 менеджеров, что составляет по 1800 руб. на человека. | Повышается работоспособность работников |
| 4. | Оплата спортзала | 500 рублей в месяц | Здоровье сотрудников |
| 5. | Организация досуга работников | 150 руб. умножить на 60 человек = 9000 руб. | Хорошее настроение и новые силы работников. Сплоченный коллектив. |

«Продолжение таблицы 11»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Пор. № | Предложение | Затраты | Результаты |
| 6. | Внедрение в организацию системы аттестации работников | 1500 руб. умножить на 23 человека (служащие) =34500 руб. | Снижение текучести кадров. |
| Увеличение товарооборота. |
| Увеличение прибыли. Сокращение затрат на привлечение новых работников |
| Увеличение производительности труда. |

Итого затраты на совершенствование системы управления персоналом составят 100500 рублей в год.

Совершенствование системы управления персоналом компании ООО «Элма» необходимо. Благодаря нововведениям, увеличится производительность труда, сократятся затраты на привлечение сотрудников, возрастет прибыль компании, снизится текучесть кадров. В компании будет благоприятный климат для работы. В дальнейшем планируется внедрить предложения представленные в дипломной работе в проект мероприятий по совершенствованию персоналом компании ООО «Элма» для воплощения его в жизнь.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной дипломной работе был проведен анализ и дана оценка эффективности системы управления персоналом в компании ООО «Элма».

В первой части была разработана теоретическая часть, которая включает современную концепцию управления персоналом; организационный процесс торгового предприятия, и основные этапы по совершенствованию управлению персонала, изложен теоретический материал по управлению персоналом. Было дано следующие определение: персонал это личный состав организации, работающий по найму; это главный ресурс организации в борьбе с конкурентами.

Так же в первой части были описаны методы исследования системы управления персоналом, целью которых является выявление положительных и отрицательных моментов при воздействии на трудовой потенциал и определение более эффективного влияния в дальнейшем.

Вторая часть дипломной работы – практическая. Здесь была проделана следующая работа:

- представлена характеристика ООО «Элма»;

- проведен анализ и оценка существующей системы управления персоналом в компании ООО "Элма»;

- дана организационно–правовая характеристика деятельности компании, изучена система управления;

- проведен анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия, в результате чего выяснилось, что деятельность фирмы подвержена влиянию извне;

- выявлены слабые и сильные стороны организации и определена оптимальная стратегия, повышающая эффективность деятельности предприятия;

- проанализирована кадровая политика и выявлены проблемы в системе управления персоналом, основными проблемами являются отсутствие кадрового резерва и материального стимулирования.

В третьей части дипломной работы предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и устранению выявленных проблем. Они должны привести к изменению политики управления компанией ООО «Элма». Были разработаны и исследованы движущие и сдерживающие силы развития системы управления. Доказана их роль и влияние на потенциал работников. Обоснована необходимость реализации предлагаемых нововведений в систему управления персоналом.. Внедрение многих изменений, таких как: материальное стимулирование, долгосрочное планирование, формирование кадрового резерва, аттестация и т.д., прибыльно и оправдано. Подсчитаны затраты на новвоведения, они составляют 100500 рублей в год

Таким образом, персонал считается ядром любой организации, реальными ресурсами в борьбе с конкурентами. Необходимо способствовать развитию положительных результатов деятельности каждого отдельного работника.

Мы сами несем ответственность за свою жизнь и мотивацию к работе. Чем быстрее мы воспримем такую точку зрения, тем быстрее начнем осуществлять эффективные (правильные) мероприятия. Однако представляется, что многие из нас тратят слишком много времени, прежде чем осмеливаются принять на себя главную ответственность за содержание своей жизни и желание работать.

**Список использованной литературы**

1. Алексахина Ю.В. Технология управления человеческими ресурсами в организации. –М.: МГОУ – М, 2001. – 187 с.

2. Апенько С. Эффективность системы оценки персонала. Статья.: Омск – 2005. – 225 с.

3. Архипова Н. И., Кульба В. В., Косяченко С. А. Организационное управление – М.: ПРИОР-М, 1998. – 448 с.

4. Базарова Т.Ю, Еремина Б.Л. Управление персоналом: учеб. для вузов. -М.: ЮНИТИ –М, 2003. – 554 с.

5. Барков С.А. Теоретические подходы к управлению персоналом.- М.: РГОТУПС –М, 2005. – 228 с.

6. Безадзе Н.Г. Сущность, цели и задачи кадрового планирования //Упр-е персоналов в сфере наукоемкого бизнеса –М.: Инфра –М, 2002. – С. 32.

7. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика» - М, 1998 – 150 с.

8. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород.: НИМБ, 1997.- 482 с.

9. Есенькин Б.С., Коган А.Ф. Работа с персоналом –М.:МГУП-М, 2004. – С. 17

10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: практикум. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 638 с.

11. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: учебник для вузов. -М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с.

12. Коротков Э. М. Исследование системы управления: учебник. – М.: Дела -М, 2000. – 285 с.

13. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Персонал организации: основные принципы управления и правового обеспечения// -М.: НИБ – М, 2004. – 84 с.

14. Лукашевич В. В. Основы менеджмента: учебник. – М.: - Экономика - М, 1998. – 238 с.

15. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: МГУ - М, 2007. 96 с.

16. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Центр М, 1998. – 645 с.

17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ. – М., 1992 .– 616 с.

18. Московая П. Управление персоналом – путь к успеху // Управление персоналом.- М.: Инфра – М, 2003.- №5. С.28-29.

19. Музыченко В. Управление персоналом. Лекции. М.: Академия – М, 2003. – 558 с.

20. Олешек М. Оценка персонала «Управление магазином»- 2003. №3 - С.14.

21. Панюшина Е.А. Оптимизация системы найма персонала //Справочник по управлению персоналом – 2004.- №3.- с.15.

22. Полякова Н.Э. Аттестация не событие, а система. //Справочник по управлению персоналом-2005. №4. – С.19.

23. Пустынникова Ю., Гольдберг С. Система мотивации персонала в торговых компаниях //Управление компанией- 2004. №9. – С.8.

24. Русинов Ф. М., Разу М. Л. Менеджмент. – М.: ФБК – ПРЕСС- М, 2000 г. – С.504.

25. Ряковский С.М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология //Справочник по управлению персоналом – 2005. №2 – С.3.

26. Сергеев В.И., Башкова С.А. Секреты мотивации//Справочник по управлению персоналом- 2005. №3. –С.25

27. Силантьев Д.В. Автоматизация кадровой работы //Справочник кадровика -2005. №5 – 85 с.

28. Система БОСС-кадровик: основа эффективного управления персоналом// www.credos.ru/page62.html

29. Соколов А.А., Башилов А.С. Особенности создания системы управления – М.: Инфра-М, 2006.- 480 с

30. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия. М.: Инфра –М, 2003. – 528 с.

31. Сорочихина Е.А., Бодрова Л.А. Система обучения персонала для торгового дома.//Справочник по обучению персонала-2002. №2.- С. 19.

32. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом.: Питер- 2000. – 416 с.

33. Тарелкина Т.В. Пришел, увидел и остался.//Фотодело- 2003. №3. –С.41.

34. Татулов Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом. – М.: НИБ – М, 2001. –290 с.

35. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: учебник. – М.: Дело - М, 2000. – 227 с.

36. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело-М, 2002.- 272 с.

37. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело-М, 2005. - 172 с.

38. Усова К.А. Особенности адаптации персонала розничной сети.//Справочник по управлению персоналом -2003. № 11. – С.45.

39. Ципкин Ю. А. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: - ЮНИТИ\_ДАНА-М, 2001. – 446 с.

40. Шаповал Е.А. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. –М.: ЗАО Редакция журнала Главбух», 2002. – 198 с.

41. Шевченко Н.А. Ищем золото, или повесть о кадровом резерве. – 2008.- 168 с.

42. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебник. – М.: - Инфра-М, 2000. – 368 с.

**Приложение 1**

**Аттестационный лист**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фамилия, имя, отчество | | Бибикова Татьяна Георгиевна | | | |
| Год рождения | 1984 | | | **пол** | женский |
| **Сведения об образовании** | | | КГТЭИ 2006 | | |

(учебное заведение, год окончания)

|  |
| --- |
| Менеджер |

(специальность по образованию, № диплома, дата выдачи)

**Сведения о послевузовском и дополнительном профессиональномобразовании**

(курсы, семинары, повышение квалификации)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид образования | Год обучения | Место обучения | Наименование цикла курса обучения |
| - |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Работа по окончании ВУЗа или училища** (по записям трудовой книжки и справкам о совместительстве):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| с | 2006 | по |  |  | ООО «Элма» менедред по продажам |

(должность, наименование учреждения, местонахождение)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| с |  | по |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стаж работы в учреждениях** | | | | | | 3 | | | | **лет** |
| Специальность | менеджер | | | | (по профилю аттестации) | | | | | |
| **Стаж работы по данной специальности** | | | 3 | | | | **лет** | | | |
| **Другие специальности** | | - | | **Стаж работы** | | | | - | **лет** | |

**Квалификационная категория по аттестуемой специальности**

|  |
| --- |
| Менеджер 2007 |

(указать имеющуюся, год присвоения, даты выдачи)

|  |  |
| --- | --- |
| **Знание иностранного языка** | английский |
| Служебный адрес, телефон | 660085, г.Красноярск, ул.Калинина 85, оф. 2-04 |

|  |  |
| --- | --- |
| Домашний адрес, телефон | 660049, г.Красноярск, ул. Калинина, 177, кв.107 |

**Характеристика на специалиста** (результаты деятельности специалиста, деловые и профессиональные качества. Разделы специальности, методы, методики, которыми специалист владеет в совершенстве, уникальные методы, приемы, технологии, освоенные специалистом и т.п.)

*Бибикова Т.Г занимает должность менеджера по продажам в отделе продаж производственной бумаги. Данный работник за время работы проявил трудолюбие, исполнительность, ответственность. Поставленные планы ею исполняются точно в срок. К данному работнику претензий не имеется.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Руководитель организации** |  |  | |  | |
| (подпись) | | |  | | (ФИО) | |
| Место печати | | |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | «\_\_\_\_» |  |  | 200\_\_г. | | | | | |

# Заключение независимого специалиста Аттестационной комиссии по

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **отчету о деятельности аттестуемого специалиста** | |  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | |  | |
| (подпись независимого специалиста) | | |  | | (ФИО) | |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

к Положению о порядке проведения аттестации

работников ООО «Элма»

В аттестационную комиссию ООО «Элма»

(наименование аттестационной комиссии)

*от менеджера отдела производственной бумаги*

*Бибиковой Татьяны Георгиевны*

(Ф.И.О., должность, место работы)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу аттестовать меня в 2009 году на квалификационную категорию по должности (должностям) менеджера продаж 2-го разряда. С Положением о порядке проведения аттестации работников ООО «Элма» ознакомлен(а).

Основанием для аттестации на указанную в заявлении квалификационную категорию считаю следующие результаты работы:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Считаю наиболее приемлемым прохождение аттестации в форме: \_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сообщаю о себе следующие сведения:

Образование (какое образовательное учреждение окончил,

полученная специальность и квалификация) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы (по специальности) \_\_3\_\_\_\_\_ лет, в данной должности

\_\_\_3\_\_ лет.

Стаж работы в сфере торговли \_\_\_\_ лет, в данной должности \_\_\_\_\_ лет.

Наличие наград, сертификатов, дипломов\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сведения о повышении квалификации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ года Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Телефон: дом. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

сл. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОВЕДЕНИИ АТТЕСТАЦИИ РАБОТНИКОВ**

**ООО «ЭЛМА»**

I. Общие положения

Аттестация работников ООО «Элма» (далее по тексту – фирма) призвана способствовать совершенствованию деятельности по управлению персоналом, в том числе организации рекрутинга и ротации всех категорий работников, а также повышению объективности при определении уровня их профессиональной подготовки и его соответствия нынешнему месту работы.

1. Аттестации подлежат работники фирмы всех категорий, отвечающие следующим условиям:

1.1. Заключившие бессрочный трудовой договор.

1.2. Проработавшие в фирме не менее 12 календарных месяцев при условии, что данная работа является для них основной.

1.3. Не аттестовавшиеся в течение последних 12 календарных месяцев.

2. Решение о необходимости аттестации отдельных работников принимается заместителем директора фирмы в отношении каждого такого работника индивидуально с учетом конкретных обстоятельств.

3. Аттестации не подлежат следующие работники фирмы:

3.1. Работники в возрасте до 18 лет.

3.2. Беременные женщины.

3.3. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

3.4. Работники, находящиеся в длительной служебной командировке или на стационарном лечении.

II. Организация подготовки и проведения аттестации работников фирмы.

1. В целях надлежащей организации проведения аттестации работников фирмы:

- Формируется аттестационная комиссия.

- Утверждается график проведения аттестации.

-Составляются списки работников, подлежащих аттестации.

-Осуществляется подготовка иных, необходимых для проведения аттестации документов.

-Разрабатывается, утверждается и доводится до сведения соответствующих должностных лиц План подготовки и проведения аттестации работников фирмы.

-Реализуются другие подготовительные мероприятия, являющиеся существенными для обеспечения надлежащей организации процедуры проведения аттестации.

2. Состав аттестационной комиссии фирмы утверждается приказом заместителя директора и включает в себя председателя, секретаря и членов комиссии. В состав комиссии в обязательном порядке включается представитель из головного офиса ООО «Элма» г.Новосибирска в качестве независимого эксперта.. Оценка эксперта профессиональных качеств аттестуемого принимается во внимание при подготовке аттестационного листа работника.

3. В необходимых случаях для надлежащей организации аттестации работников фирмы в составе аттестационной комиссии могут формироваться временные подкомиссии, уполномоченные проводить аттестацию определенных категорий работников: менеджеров продаж, менеджеров по снабжению, бухгалтеров и т.п. Решение о формировании подкомиссий принимается председателем аттестационной комиссии.

4. Основным рабочим документом, регламентирующим порядок проведения аттестации работников фирмы, является План аттестации работников фирмы.

Проект Плана предлагается членами аттестационной комиссии и утверждается заместителем директора ООО «Элма» на предстоящий аттестационный период. Проект плана утверждается заместителем директора, после чего доводится до сведения должностных лиц фирмы.

5. Последующая работа по аттестации работников фирмы организуется в соответствии с графиком.

График аттестации работников фирмы разрабатывается секретарем аттестационной комиссии и утверждается председателем аттестационной комиссии, после чего доводится до сведения каждого аттестуемого под личную подпись не позднее, чем за две недели до дня проведения аттестации.

В графике аттестации указываются:

- Номер аттестуемого по порядку.

- Фамилия, инициалы, должность (место работы) аттестуемого.

- Место, дата и время проведения аттестации.

6. Дата представления в аттестационную комиссию фирмы необходимых документов с указанием ответственных за их представление должностных лиц.

7. Не менее чем за неделю до предполагаемой даты аттестации работника в аттестационную комиссию представляется отзыв на аттестуемого, подписанный руководителем структурного подразделения, в котором работает аттестуемый. В тексте отзыва, излагаемого в произвольной форме, должны быть отражены следующие вопросы:

- Уровень профессиональной подготовки аттестуемого.

- Знание аттестуемым своих должностных обязанностей и их выполнение.

- Готовность аттестуемого к дальнейшему совершенствованию профессиональных навыков, умений и знаний, работа над их совершенствованием.

- Способность аттестуемого применять ранее полученные профессиональные навыки, умения и знания.

- Область (направление) профессиональной деятельности, в которой аттестуемый проявил наибольшие способности и достиг наиболее высоких результатов.

- Организованность, инициативность в работе аттестуемого.

-Способность аттестуемого своевременно, полно и качественно выполнять поручения и указания.

-Способность аттестуемого критически оценивать свою профессиональную деятельность.

-Наиболее существенные моральные и психологические качества, присущие аттестуемому.

- Работоспособность, состояние здоровья аттестуемого.

8. Аттестуемый работник должен быть ознакомлен под роспись с содержанием отзыва руководителем структурного подразделения.

9. В необходимых случаях аттестуемый вправе сообщить свое мнение об отзыве аттестационной комиссии в форме письменного заявления.

10. При проведении последующих аттестаций в аттестационную комиссию на аттестуемого представляются, помимо отзыва, его аттестационный лист с данными о предыдущей аттестации.

III. Организация и проведение аттестации работников

1. Аттестация проводится в присутствии работника и руководителя его структурного подразделения. В случае неявки аттестуемого по неуважительной причине на заседание аттестационная комиссия вправе провести аттестацию в его отсутствие либо отложить ее проведение. Присутствие работника на заседании аттестационной комиссии является обязательным в следующих случаях:

- При рассмотрении отзыва, содержащего вывод о несоответствии аттестуемого занимаемому месту работы (должности).

- При рассмотрении отзыва, в котором отмечается наличие у аттестуемого существенных недостатков в исполнении должностных обязанностей.

- При наличии письменного заявления аттестуемого о несогласии с представленным отзывом.

2. В ходе заседания аттестационная комиссия:

- Рассматривает представленные документы.

- Заслушивает сообщения аттестуемого и, в случае необходимости, руководителя структурного подразделения.

- Проводит обсуждение сообщений.

-Задает вопросы аттестуемому и, в случае необходимости, руководителю его структурного подразделения, для уточнения обстоятельств, являющихся существенными для принятия решения об аттестации работника.

- Принимает решение об аттестации работника, если в процессе заседания не выявлены обстоятельства, делающие объективную аттестацию работника невозможной.

3. Обсуждение профессиональных и личностных качеств аттестуемого должно быть объективным и доброжелательным. В целях обеспечения должной объективности аттестационная комиссия после рассмотрения представленных аттестуемым дополнительных сведений о его работе за предшествующий период и (или) его заявления о несогласии с представленным отзывом вправе перенести аттестацию на другое заседание комиссии до прояснения соответствующих обстоятельств.

4. Оценка работы аттестуемого основывается на:

- Сведениях, содержащихся в отзыве на аттестуемого.

- Сведениях, содержащихся в сообщениях аттестуемого и руководителя структурного подразделения.

- Иных, имеющихся в распоряжении аттестационной комиссии документированных сведениях, характеризующих аттестуемого, содержание и способ получения которых не противоречат законодательству.

5. Аттестационная комиссия по результатам аттестации, помимо оценки аттестуемого, вправе отразить в аттестации мотивированные рекомендации о дальнейшем наиболее целесообразном служебно-деловом применении аттестуемого, в том числе:

-О перемещении работника на новое место работы (должность).

-О зачислении работника в резерв для перемещения на новое место работы (должность) на конкурсной основе.

-Об изменении порученной работнику трудовой функции.

- Об изменении отдельных условий заключенного с работником трудового договора.

6. Решение об оценке профессиональных и личностных качеств аттестуемого, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого и его непосредственного руководителя тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов решающим голосом обладает председатель аттестационной комиссии.

7. Проходящий аттестацию работник, являющийся членом аттестационной комиссии, в голосовании не участвует.

8. По итогам аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- Соответствует нынешнему месту работы (должности).

-Соответствует нынешнему месту работы (должности) при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его дальнейшему служебно-деловому применению.

-Не соответствует нынешнему месту работы (должности).

- Достоин выдвижения на более высокую должность.

9. Ход заседания аттестационной комиссии, включая обсуждение аттестуемого, внесенные предложения по его оценке, решения комиссии и результаты голосования по ним фиксируются в протоколе. Протокол оформляется по установленной форме секретарем в течение 3 дней после заседания аттестационной комиссии.

10. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист работника на основании надлежащим образом оформленного протокола. Аттестационный лист оформляется по установленной форме секретарем в течение 2 дней после оформления протокола заседания аттестационной комиссии. В аттестационном листе, кроме того, отражаются основные мотивы принятого аттестационной комиссией решения. Аттестационный лист подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принимавшими участие в голосовании. Какие-либо другие документы по результатам аттестации работника не оформляются.

11. С аттестационным листом работник знакомится под расписку в течение 2 дней с момента его оформления. Содержание аттестации и порядок ее проведения могут быть обжалованы работником в порядке, установленном законодательством.

12. Аттестационный лист работника и отзыв на него хранятся в его личном деле.

IV. Организация реализации решений аттестационной комиссии.

1. Результаты аттестации работника представляются заместителю директора для принятия решения о дальнейшем служебно-деловом предназначении аттестованного или его увольнении.

2. При подведении итогов основное внимание уделяется:

- Обобщению и распространению накопленного положительного опыта при проведении аттестации.

- Выработке мер, направленных на устранение недостатков, имевших место при проведении аттестации.

- Анализу предложений, направленных на совершенствование организации проведения аттестации.

3. По результатам подведения итогов председателем аттестационной комиссии организуется разработка плана по совершенствованию проведения аттестации. План утверждается заместителем директора вместе с планом проведения аттестации на очередной календарный год. Контроль за реализацией мероприятий плана совершенствования проведения аттестации возлагается на председателя аттестационной комиссии.

V. Заключительные положения

1. Настоящее Положение вступает в силу со дня утверждения заместителем директора.

2. Настоящее Положение подлежит переутверждению при внесении в его содержание существенных изменений процедуры проведения аттестации работников фирмы и его обособленных структурных подразделений, но не реже одного раза в 2 года.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

**Отзыв на аттестуемого (негативный вариант)**

непосредственного руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ о деловых качествах и квалификации аттестуемого работника Венгуровой Ольги Владимировны

Старший бухгалтер, 23 августа 1999 г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(занимаемая должность на момент проведения аттестации); (дата назначения на должность)

1. 14 месяцев аттестуемый работает под моим непосредственным руководством.

2. За это время аттестуемый проявил себя как безынициативный работник, не интересующийся конечным результатом работы.

3. Профессиональные знания и опыт аттестуемого (подчеркнуть нужное)

а) соответствуют требованиям работы;

б) превышают требования работы;

в) ниже требований, предъявляемых работой.

4. Особенности отношения аттестуемого к работе (ответственность, инициативность, пассивность и др.):

а) способствующие успешному выполнению работы:

б) препятствующие успешному выполнению работы: негативное отношение к поставленным задачам и нежелание их решать, попытки переложить решение возникающих проблем на плечи коллег; амбиции, не соответствующие профессиональным возможностям и знаниям. Несоблюдение субординации.

5. Потребность в обучении, повышении квалификации (получение каких знаний, развитие каких навыков позволит аттестуемому работать более эффективно):

Нецелесообразно.

6. Профессиональные достижения аттестуемого, которые могут быть отмечены особо: Нет.

7. Возможность продвижения по службе (при каких условиях, на какую должность, в какие сроки): Нет.

8. Замечания и пожелания (что поможет аттестуемому работать более эффективно: Полностью изменить отношение к работе и коллегам.

9. Вывод о соответствии замещаемой должности(полностью соответствует; соответствует; в основном соответствует; не полностью соответствует; не соответствует): Не соответствует занимаемой должности.

Руководитель аттестуемого : \_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись)

Дата : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 г.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5**

**Отзыв на аттестуемого (позитивный вариант)**

непосредственного руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ о деловых качествах и квалификации аттестуемого работника Горбушиной Оксаны Викторовны

Бухгалтер, 01 июня 2001 г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(занимаемая должность на момент проведения аттестации); (дата назначения на должность)

1. 14 месяцев аттестуемый работает под моим непосредственным руководством.

2. За это время аттестуемый проявил себя как энергичный, инициативный и очень ответственный работник.

3. Профессиональные знания и опыт аттестуемого (подчеркнуть нужное)

а) соответствуют требованиям работы;

б) превышают требования работы;

в) ниже требований, предъявляемых работой

4. Особенности отношения аттестуемого к работе (ответственность, инициативность, пассивность и др.):

а) способствующие успешному выполнению работы: абсолютная ответственность, инициативность.

б) препятствующие успешному выполнению работы: нет

5. Потребность в обучении, повышении квалификации (получение каких знаний, развитие каких навыков позволит аттестуемому работать более эффективно):

Получение среднего специального и в перспективе высшего образования, изучение бухгалтерского и налогового законодательства.

6. Профессиональные достижения аттестуемого, которые могут быть отмечены особо: Свободная работа в любом модуле программы 1С .

7. Возможность продвижения по службе (при каких условиях, на какую должность, в какие сроки): По мере приобретения опыта и образования возможности не ограничены.В настоящее время рекомендую назначить на должность старшего бухгалтера с соответствующим повышением заработной платы.

8. Замечания и пожелания (что поможет аттестуемому работать более эффективно: Нет

9. Вывод о соответствии замещаемой должности(полностью соответствует; соответствует; в основном соответствует; не полностью соответствует; не соответствует): Полностью соответствует занимаемой должности.

Руководитель аттестуемого : \_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись)

Дата : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 г.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6**

**Итоговый оценочный лист**

Фамилия, Имя, Отчество аттестуемого работника

Оцениваемые характеристики Ниже требуемого стандарта, Удовлетворяет требуемому стандарту, Выше требуемого стандарта

1. Образование

2. Квалификация

3. Профессиональный опыт

4. Рабочие результаты

5. Состояние здоровья

6. Деловые качества, выявленные в ходе собеседования

7. Результаты освоения комплекса 1С

8 Результаты специальных (профессиональных) тестов

9 Общая оценка

Решение

Дата Подпись

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7**

ПРОТОКОЛ

заседания аттестационной комиссии от "01" апреля 2009г.

Присутствовали: 37 участников аттестации

Члены аттестационной комиссии:

Сковпень Александр Иванович

Гнилов Андрей Александрович

Шицель Вера Михайловна

Дрозд Наталья Валерьевна

Агаларов Сафа Самед-оглы

(фамилии и инициалы председателя, секретаря и членов аттестационной комиссии, присутствующих на заседании)

Аттестуемые:

Горбушина О.В

Зверева С.В

Туткина В.Б

Анашкин П.Т

Петров А.С

Горбунов В.И

Алексеева А.А

Мартышкина О.Г

Блинов А.Д

Багачук О.П

Опенько Ю.Ю

Нестерова М.И

Москвитин С.Б

Непомнящий С.Л

Твердоловский А.Д

Харитонова О.Р

Воробей А.С

Инковский И.И

Тупорос Р.Л

Белова А.Д

Сухорученко С.П

Юдина Ю.И

Абакуменко Е.Н

Митрофанова В.Б

Голубева Н.Ю

Семенова Н.Е

Дмитриенко О.Т

Руденец Т.И

Калганова Я.И

Сидоров Е.Д

Калужский Е.Р

Бибикова Т.Г

Рыбалко С.В

Потеева В.Н

Масленникова С.Н

Венгурова О.В

(фамилии и инициалы аттестуемых на данном заседании)

Приглашенные участники

Шицель В.М,

Сковпень А.И

(фамилии и инициалы руководителей подразделений, в которых работают аттестуемые)

Повестка дня:

Слушали: аттестационные материалы на вышеуказанных работников

Вопросы к аттестуемым и ответы на них\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка деятельности аттестуемых членами аттестационной комиссии

Количество голосов за\_\_\_36\_\_\_, против\_\_\_1\_\_\_.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендации аттестационной комиссии:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Председатель\_\_\_\_\_\_\_\_ Секретарь\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЕ 8**

**Заключение аттестационной комиссии**

Ф. И. О Опенько Юлия Юрьевна

Должность

Менеджер по продажам

1. Оценка аттестационной комиссии: соответствует занимаемой должности

соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев)

рекомендация смены деятельности

2. Рекомендации аттестационной комиссии:

2.1. Поощрение работника

2.2. Изменение размеров должностного оклада

2.3. Включение в резерв на замещение руководящих должностей

2.4. Повышение в должности (при наличии вакансии)

2.5. Направление на обучение, повышение квалификации

2.6. Понижение в должности

2.7. Освобождение от занимаемой должности

2.8 . Другое

3. Аттестационная комиссия.

Председатель аттестационной комиссии: Сковпень Александр Иванович

Члены аттестационной комиссии: Шицель Вера Михайловна, Агаларов Сафа Самед-оглы

Секретарь аттестационной комиссии: Дрозд Наталья Валерьевна

4. Сотрудник

согласен с решением аттестационной комиссии

не согласен с решением аттестационной комиссии,

не согласен с пунктами:

Подпись аттестуемого\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЕ 9**

График проведения аттестации работников ООО «Элма" в 2009 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Пор. № | Ф.И.О работника | Должность | Дата проведения аттестации | Дата предоставления документов в аттестационную коммиссию |
| 1 | Горбушина О.В | Бухгалтер | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 2 | Зверева С.В | Менеджер по закупу | 01.04.2009 | 10.03.2009 |
| 3 | Туткина В.Б | Начальник отдела производственной бумаги | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 4 | Анашкин П.Т | Менеджер продаж | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 5 | Петров А.С | Менеджер продаж | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 6 | Горбунов В.И | Менеджер продаж | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 7 | Алексеева А.А | Бухгалтер-кассир | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 8 | Мартышкина О.Г | Менеджер продаж | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 9 | Блинов А.Д | Бухгалтер материальной группы | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 10 | Багачук О.П | Менеджер продаж | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 11 | Опенько Ю.Ю | Менеджер склада | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 12 | Нестерова М.И | Менеджер склада | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 13 | Москвитин С.Б | Менеджер склада | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 14 | Непомнящий С.Л | Менеджер по закупу | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 15 | Твердоловский А.Д | Менеджер по закупу | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 17 | Харитонова О.Р | Аналитик | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 18 | Воробей А.С | Аналитик | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 19 | Инковский И.И | Аналитик | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 20 | Тупорос Р.Л | Программист | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 21 | Белова А.Д | Программист | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 22 | Сухорученко С.П | Менеджер продаж канцелярских товаров | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 23 | Юдина Ю.И | Менеджер продаж канцелярских товаров | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 24 | Абакуменко Е.Н | Менеджер продаж канцелярских товаров | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 25 | Митрофанова В.Б | Менеджер продаж канцелярских товаров | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 26 | Голубева Н.Ю | Менеджер продаж канцелярских товаров | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 27 | Семенова Н.Е | Менеджер продаж канцелярских товаров | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 28 | Дмитриенко О.Т | Менеджер продаж канцелярских товаров | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 29 | Руденец Т.И | Менеджер продаж канцелярских товаров | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 30 | Калганова Я.И | Менеджер продаж канцелярских товаров | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 31 | Сидоров Е.Д | Менеджер продаж канцелярских товаров | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 32 | Калужский Е.Р | Начальник отдела канцелярских товаров | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 33 | Бибикова Т.Г | Менеджер отдела производственной бумаги | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 34 | Рыбалко С.В | Менеджер отдела производственной бумаги | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 35 | Потеева В.Н | Менеджер отдела производственной бумаги | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 36 | Масленникова С.Н | Менеджер отдела производственной бумаги | 01.04.2009 | 16.03.2009 |
| 37 | Венгурова О.В | Главный бухгалтер | 01.04.2009 | 16.03.2009 |

Менеджер по управлению персонала ООО «Элма»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Тутышкина С.Г./

1. Барков С.А. Теоретические подходы к управлению персоналом.- М.: РГОТУПС –М, 2005. – С.97. [↑](#footnote-ref-1)
2. Барков С.А. Теоретические подходы к управлению персоналом.- М.: РГОТУПС –М, 2005. – С.97. [↑](#footnote-ref-2)
3. Барков С.А. Теоретические подходы к управлению персоналом.- М.: РГОТУПС –М, 2005. – С.97. [↑](#footnote-ref-3)
4. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело-М, 2005. - С. 172. [↑](#footnote-ref-4)
5. Барков С.А. Теоретические подходы к управлению персоналом.- М.: РГОТУПС –М, 2005. – С.97. [↑](#footnote-ref-5)
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ. – М., 2002 .– С. 615-616. [↑](#footnote-ref-6)
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ. – М., 2001 .– С. 615-616 [↑](#footnote-ref-7)
8. Барков С.А. Теоретические подходы к управлению персоналом.- М.: РГОТУПС –М, 2005. – С.97. [↑](#footnote-ref-8)
9. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Персонал организации: основные принципы управления и правовогообеспечения// -М.: НИБ – М, 2004. – С. 84. [↑](#footnote-ref-9)
10. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебник. – М.: - Инфра-М, 2000. – С.368. [↑](#footnote-ref-10)
11. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Персонал организации: основные принципы управления и правового обеспечения// -М.: НИБ – М, 2004. – С. 84. [↑](#footnote-ref-11)
12. Сергеев В.И., Башкова С.А. Секреты мотивации//Справочник по управлению персоналом- 2005. №3. –С.25 [↑](#footnote-ref-12)
13. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Персонал организации: основные принципы управления и правового обеспечения// -М.: НИБ – М, 2004. – С. 84. [↑](#footnote-ref-13)
14. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебник. – М.: - Инфра-М, 2000. – С.368. [↑](#footnote-ref-14)
15. Безадзе Н.Г. Сущность, цели и задачи кадрового планирования //Упр-е персоналов в сфере наукоемкого бизнеса –М.: Инфра –М, 2002. – С. 32. [↑](#footnote-ref-15)
16. Безадзе Н.Г. Сущность, цели и задачи кадрового планирования //Упр-е персоналов в сфере наукоемкого бизнеса –М.: Инфра –М, 2002. – С. 32. [↑](#footnote-ref-16)
17. Безадзе Н.Г. Сущность, цели и задачи кадрового планирования //Упр-е персоналов в сфере наукоемкого бизнеса –М.: Инфра –М, 2002. – С. 32. [↑](#footnote-ref-17)
18. Алексахина Ю.В. Технология управления человеческими ресурсами в организации. –М.: МГОУ – М, 2001. – С.187. [↑](#footnote-ref-18)
19. Алексахина Ю.В. Технология управления человеческими ресурсами в организации. –М.: МГОУ – М, 2001. – С.187. [↑](#footnote-ref-19)
20. Алексахина Ю.В. Технология управления человеческими ресурсами в организации. –М.: МГОУ – М, 2001. – С.187. [↑](#footnote-ref-20)
21. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Персонал организации: основные принципы управления и правового обеспечения// -М.: НИБ – М, 2004. – С. 84. [↑](#footnote-ref-21)
22. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Персонал организации: основные принципы управления и правового обеспечения// -М.: НИБ – М, 2004. – С. 84. [↑](#footnote-ref-22)
23. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика» - М, 2001 – С.150. [↑](#footnote-ref-23)
24. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Персонал организации: основные принципы управления и правового обеспечения// -М.: НИБ – М, 2004. – С. 84. [↑](#footnote-ref-24)
25. Базарова Т.Ю, Еремина Б.Л. Управление персоналом: учеб. для вузов. -М.: ЮНИТИ –М, 2003. – С.554. [↑](#footnote-ref-25)
26. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород.: НИМБ, 2001.- С.482. [↑](#footnote-ref-26)
27. Музыченко В. Управление персоналом. Лекции. М.: Академия – М, 2003. – С.558. [↑](#footnote-ref-27)
28. Музыченко В. Управление персоналом. Лекции. М.: Академия – М, 2003. – С.558. [↑](#footnote-ref-28)
29. Есенькин Б.С., Коган А.Ф. Работа с персоналом –М.:МГУП-М, 2004. – С. 17 [↑](#footnote-ref-29)
30. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Персонал организации: основные принципы управления и правового обеспечения// -М.: НИБ – М, 2004. – С. 84. [↑](#footnote-ref-30)
31. Лукашевич В. В. Основы менеджмента: учебник. – М.: - Экономика - М, 2007. – С. 238. [↑](#footnote-ref-31)
32. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: практикум. – М.: ИНФРА – М, 2001. – С. 638. [↑](#footnote-ref-32)
33. Соколов А.А., Башилов А.С. Особенности создания системы управления – М.: Инфра-М, 2006.- С.48. [↑](#footnote-ref-33)
34. Есенькин Б.С., Коган А.Ф. Работа с персоналом –М.:МГУП-М, 2004. – С. 17. [↑](#footnote-ref-34)
35. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: учебник для вузов. -М.: ИНФРА-М, 2003. – С.638. [↑](#footnote-ref-35)
36. Соколов А.А., Башилов А.С. Особенности создания системы управления – М.: Инфра-М, 2006.- С.48 [↑](#footnote-ref-36)
37. Апенько С. Эффективность системы оценки персонала. Статья.: Омск – 2005. – С.25. [↑](#footnote-ref-37)
38. Соколов А.А., Башилов А.С. Особенности создания системы управления – М.: Инфра-М, 2006.- С.48 [↑](#footnote-ref-38)
39. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Центр М, 2001. – С.645.. [↑](#footnote-ref-39)
40. Шаповал Е.А. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. –М.: ЗАО Редакция журнала Главбух», 2002. – С. 198. [↑](#footnote-ref-40)
41. Шаповал Е.А. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. –М.: ЗАО Редакция журнала Главбух», 2002. – С. 198. [↑](#footnote-ref-41)
42. Музыченко В. Управление персоналом. Лекции. М.: Академия – М, 2003. – С.558. [↑](#footnote-ref-42)
43. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика» - М, 2000 – С.150. [↑](#footnote-ref-43)
44. Полякова Н.Э. Аттестация не событие, а система. //Справочник по управлению персоналом-2005. №4. – С.19. [↑](#footnote-ref-44)