

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Персонал как объект управления.....	6
1.2 Сущность, значение и содержание системы управления персоналом организации.....	14
1.3 Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.....	21
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «АВТОТРАНСКАЛИЙ».....	33
2.1 Общая характеристика ООО «Автотранскалий».....	33
2.2 Анализ функционирования системы управления персоналом в ООО «Автотранскалий».....	43
2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом ООО «Автотранскалий».....	51
2.4 Правовое обеспечение системы управления персоналом ООО «Автотранскалий».....	63
3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АВТОТРАНСКАЛИЙ».....	72
3.1 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.....	72
3.2 Экономическая и социальная эффективность совершенствования системы управления персоналом.....	74
3.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	90

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки, наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их. [25, с.89]

В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Успех работы предприятия (организации, фирмы) 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.

Актуальность темы дипломной работы «Экономико-правовые аспекты совершенствования системы управления персоналом» объясняется условиями жесткой конкуренции на рынке автотранспортных услуг, необходимого обеспечения конкурентоспособности фирмы. Известно, что

важнейшая составляющая конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

Целью исследования в дипломной работе является исследование экономико-правовых аспектов системы управления персоналом и разработка рекомендаций по ее совершенствованию в сфере грузопассажирских перевозок на примере ООО «Автотранскалий».

Для достижения цели исследования представляется целесообразным решить следующие задачи:

1) Раскрыть теоретические основы, касающиеся управления персоналом организации.

2) Проанализировать действующую систему управления персоналом в ООО «Автотранскалий».

3) Разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Автотранскалий».

Объект исследования - Общество с ограниченной ответственностью «Автотранскалий».

Предмет исследования - организация управления персоналом ООО «Автотранскалий».

Метод исследования - сбор, обобщение и систематизация информации, анализ, формализованное представление.

Исследуемая в дипломной работе проблема управления персоналом на предприятии в современных условиях широко рассматривается такими российскими авторами, как Беляцкий Н.П., Кибанов А.Я., Старобинский Э.Е., Коршунов Н.В., Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л., Веснин Р.В., Глубокий С. В., Борисевич И. В., Зайцева Т.В., Зуб А.Т., Романова О. С., Тебекин А. В., Шепеленко Г. И., а также иностранными учеными как Страуссменом ДЖ., Фидельманом Г.Н.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов

продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов.

Работа содержит введение (обоснование актуальности избранной темы, постановка целей и задачи исследования), основную часть, заключение (содержащее выводы и предложения), а также список использованных источников и приложения.

В первой главе дипломной работы раскрыта сущность, содержание и концепция системы управления персоналом, отражены регулирующие ее нормативно-правовые и методические нормы.

Вторая глава представляет анализ действующей системы управления персоналом в исследуемой организации.

В третьей главе приводятся рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена в ворд в течение 1 минуты

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Персонал как объект управления

Ускорение научно-технического и социально-экономического прогресса, усложнение производственных и межличностных отношений оказали воздействие на формирование на основе процессов практической деятельности по управлению кадрами науки управления персоналом.

Управление персоналом – наука, зародившаяся в конце XIX в. в США, а ранее развивавшаяся в рамках других наук (психологии и социологии, экономики, экономики предприятия, организационного поведения, конфликтологии, экономики труда). В США развитие данной науки проходило в русле бихевиористского подхода, и выделение в самостоятельную область знания завершилось к 1960-м гг. [17,с.127]

Персонал (от лат. personalis – «личный») представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.



Рисунок 1 - Объект кадровой политики [15,с.147]

Существует некоторое отличие в сходных и подчас взаимозаменяемых понятиях «кадры» и «персонал». (Рис.1) Обычно под кадрами понимают совокупность работников предприятия, которая характеризуется профессионально-квалификационной, социально-психологической, половой, возрастной и другими структурными составляющими. К кадрам относят только работников, которые обладают профессиональной способностью к труду, имеют специальную подготовку.

В то время как трудовой потенциал объединяет всех работников, обладающих способностью к труду, численность трудового потенциала больше численности кадров на ту часть, которая составляет неквалифицированных и малоквалифицированных работников.

Персонал - это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно адсорбироваться (впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней), но и приносить ожидаемые от них результаты. [28,с.64] Поэтому передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия.

Персонал является более широким понятием, органически включающим понятие «кадры», поэтому предметом управления персоналом выступают персонал и отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации. [30,с.95]

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью процессов, степенью автоматизации. Эти

факторы задают нормативную (плановую) величину. Списочная (фактическая) численность представляет собой число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент. В составе списочной численности выделяют три категории работников: постоянные, принятые в организацию бессрочно или на срок более одного года; временные, принятые на срок до 2 месяцев или для замещения отсутствующего лица - до 4 месяцев; сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам несписочного состава внешние совместители; лица, привлеченные для разовых и специальных работ; работающие на основе договоров; лица, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия, и др.

Списочная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, в которых отмечают все работники, как присутствующие на работе (явочная численность), так и отсутствующие по тем или иным причинам, то есть общая сумма явок и неявок на работу. [25,с.110]

Списочная численность персонала может рассматриваться не только как моментная, но и как средняя величина за период (месяц, квартал, год).

Распределение персонала отражается, прежде всего, по участию в основных видах деятельности организации. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (иначе, производственный). К нему относят лиц, работающих в основных и вспомогательных подразделениях, в аппарате управления, занятых созданием продукции, услуг или обслуживающих эти процессы. В отдельную самостоятельную группу выделяют персонал неосновных видов деятельности (иначе, непроизводственный). К ним относят работников жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы (базы отдыха, центры обучения, детские дошкольные учреждения, здравпункты и другие сопутствующие учреждения, состоящие на балансе предприятия).

В деятельности рабочих преобладает доля физического труда, они непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Основные рабочие заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вспомогательные рабочие связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест, сосредоточены во вспомогательных подразделениях (ремонтных, инструментальных, транспортных, складских). К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием несвязанных с основной деятельностью услуг, - дворники, курьеры, уборщики непромышленных помещений.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические, исследовательские и другие функции.

Служащих относят к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп: руководители, специалисты, технические исполнители.

Руководители осуществляют функции общего управления. Они обладают юридическим правом принятия решений, имеют в подчинении других работников. Руководителей условно разделяют на три уровня: высший (руководство организацией в целом), средний (возглавляют основные структурные подразделения), низовой (работают непосредственно с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов. В совокупности они образуют администрацию. Кроме того, принято выделять линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. [14,с.91]

Специалисты разного профиля являются наиболее многочисленной подгруппой служащих. Они подразделяются на специалистов-инженеров, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, конструкторы, проектировщики, механики и др.); на функциональных специалистов управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (бухгалтеры, экономисты, референты, финансисты, маркетологи и др.).

Наконец, подгруппу технических исполнителей составляют служащие (машинистки, операторы, курьеры, архивариусы и др.) выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе: создание, тиражирование, передачу, преобразование, хранение информации.

Основанием для отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая должность, то есть штатная единица организации (первичный элемент в структуре управления), которая определяется в соответствии с единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих.

Персонал организации структурировать следующим образом.

Организационная структура - это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения. [15]

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет и т. д.). Обычно выделяют от 10 до 25 функций.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в

поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Выделяют лидеров, связных, координаторов. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист, конформист, клязунник и др.).

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых различают биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу).

Однако в целом повышенный оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов для помощи новым сотрудникам, нарушает морально-психологический климат в коллективе, вызывает экономические потери. Поэтому в статистике используются многочисленные абсолютные и относительные показатели оборота по приему и выбытию кадров. [16,с.74-75]

Наибольший практический интерес представляет текучесть кадров, которая связана с субъективными причинами: увольнением сотрудника по

собственному желанию, а также по инициативе администрации. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год. Движение кадров отражается в балансе, который содержит данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период (квартал, год) по специальностям, профессиям, категориям, источникам прибытия и причинам ухода.

Движение персонала характеризуется абсолютными и относительными показателями оборота и текучести.

Абсолютные показатели:

- оборот по приему - число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации;

- оборот по выбытию - численность лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам выбытия;

- необходимый оборот по выбытию - уход в армию или на пенсию;

- излишний оборот (текучесть) - уход по субъективным причинам: по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины.

Относительный оборот персонала:

- интенсивность оборота по приему равно отношению числа принятых за период на среднесписочную численность персонала за период;

- интенсивность оборота к выбытию находится как отношение выбывших за период по всем причинам сотрудников к среднесписочной численности персонала за период;

- коэффициент постоянства персонала есть отношение числа работников, состоящих в списках организации за весь период к среднесписочной численности персонала за этот период. [25,с.101-102]

Необходимо представить следующие признаки персонала – это наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены; обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т. п.); целевая направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации.

Также в кадровое поле организаций, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данной организации, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

Персонал организации можно классифицировать по некоторым качественным признакам:

1) по месту в управленческой структуре персонал можно подразделить на руководителей (высшего звена, заместителей, среднего звена, линейных), специалистов (юристов, экономистов, психологов, маркетологов и пр.), технический персонал, рабочих (основных, вспомогательных), обслуживающий персонал (уборщиков, грузчиков, подсобн. рабочих и т. п.);

2) по профессиональной структуре – инженерно-технические работники, маркетологи, экономисты и пр.;

3) по уровню квалификации – например, рабочие 1 – 6 разрядов;

4) по половозрастной структуре – мужчины, женщины; работники разных возрастных групп;

5) по стажу работы – общему и специальному, работники с общим или специальным стажем работы (1 год, 5, 10, 25 лет и т. д.);

6) по уровню образования – работники с ученой степенью, высшим, неоконченным высшим, средним специальным, средним, неоконченным средним образованием – и прочие классификационные признаки.

1.2 Сущность, значение и содержание системы управления персоналом организации

В настоящее время используется целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов.

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. [15,с.45]

Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

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

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития

организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

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

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

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

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

Третий - рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя. [29,с.211]

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

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Как часто бывает, при попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д. Так, говоря об управлении трудовыми ресурсами, имеют в виду часть населения, относящуюся к данной категории, которая подвергается планомерному воздействию и регулированию со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрезе. [28,с.84]

Понятие «управление персоналом (кадрами)» по смыслу близко к понятию «управление человеческими ресурсами». И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

Не случайно концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). А это значит, что, сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части (интенсивный путь).

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест. [15]

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический. [13,с.57]

При технократическом подходе управленческие решения подчинены, прежде всего, интересам производства (максимизация выполненных работ, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными

характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

При таком подходе "управление персоналом" трактуется более широко. Управленческие решения выходят за пределы чисто экономических положений и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда. [28]

Развитие концепции управления персоналом шло по пути преодоления технократического подхода к человеку как к машине, подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления, предусматривающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;

- использование "пакетов" мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;

- формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;

- гибкое и адаптивное использование "человеческих ресурсов", повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры. [23]

Таким образом, новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда.

Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли; обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива. [25]

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов.

Состав персонала любой организации неоднороден, так как люди различаются по естественным и приобретенным признакам - полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности.

На их основе выделяют группы работников, которые образуют структуру персонала. По-другому ее называют социальной структурой. Она может быть статистической и аналитической. (Рис.2)



Рисунок 2 – Структура персонала [24,с.84]

Статистическая структура персонала отражает его распределение и движение в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов), и неосновных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделения социальной сферы). Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, инженерно-технических работников, служащих, рабочих.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В отношении общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная же структура отражает соотношение отдельных категорий работников; например, "занятые простейшим трудом с помощью простейших приспособлений и без них", "выполняющие работу ручную, не при машинах", "выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов" и так далее.

Таким образом, какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. [29, с.108]

1.3 Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Известно, что управление персоналом состоит из множества подсистем. Правовое обеспечение - основа любой деятельности.

Задачей правового обеспечения управления персоналом является регулирование трудовых отношений между работодателями и работниками и защита законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Подсистема правового обеспечения в системе управления персоналом – это подсистема, осуществляющая:

- решение правовых вопросов трудовых отношений;
- согласование распорядительных и иных документов по управления персоналом;

- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
- проведение консультаций по юридическим вопросам [17, с. 47].

К числу основных законодательных актов относятся:

- 1) Конституция Российской Федерации (далее КРФ);
- 2) Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая и вторая) (далее ГК РФ);
- 3) Трудовой кодекс Российской Федерации (далее ТК РФ);
- 4) Налоговый кодекс Российской Федерации (далее НК РФ);
- 6) Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»;
- 7) Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»;
- 8) Положение о Службе урегулирования коллективных трудовых спорах [17, с. 48];

Более двадцати статей Конституции РФ посвящены регулированию человеческих отношений в условиях рыночной экономики.

Например, ст. 7 Конституции РФ - Российская Федерация провозглашается социальным государством, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. В Российской Федерации охраняются труд и здоровье людей, устанавливается гарантированный минимальный размер оплаты труда, развивается система социальных служб и поддержки людей.

Ст.8 Конституции РФ гарантируются единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности. Здесь же признаются и защищаются равным образом частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности.

Ст. 34 Конституции РФ каждому предоставляется право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности. Не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию [4].

Ст. 37 Конституции РФ, непосредственно посвященной труду и отдыху персонала, определено следующее:

1) Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию;

2) Принудительный труд запрещен;

3) Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы;

4) Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку;

5) Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

Ст. 39 Конституции РФ каждому гарантируется социальное обеспечение по возрасту, в случае болезни, инвалидности, потери кормильца, для воспитания детей и в иных случаях, установленных законом. Поощряются добровольное социальное страхование, создание дополнительных форм социального обеспечения и благотворительность.

Ст. 43 Конституции РФ раскрываются основные права людей на получение образования:

1) Каждый имеет право на образование;

2) Гарантируется общедоступность и бесплатность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования в государственных или муниципальных образовательных учреждениях и на предприятиях;

3) Каждый вправе на конкурсной основе бесплатно получить высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии;

4) Основное общее образование обязательно. Родители или лица, их замещающие, обеспечивают получение детьми основного общего образования;

5) Российская Федерация устанавливает федеральные государственные образовательные стандарты, поддерживает различные формы образования и самообразования [4].

Ст. 57 Конституции РФ каждый обязывается платить законно установленные налоги и сборы. Законы, устанавливающие новые налоги или ухудшающие положение налогоплательщиков, обратной силы не имеют [4].

Конституция РФ имеет высшую юридическую силу, прямое действие и применяется на всей ее территории. Законы и иные правовые акты, принимаемые органами государственной власти, не должны противоречить Конституции. Принятые законы подлежат официальному опубликованию. Любые нормативные правовые акты, затрагивающие права, свободы и обязанности человека, не могут применяться, если они не опубликованы для всеобщего сведения. В современных условиях регулирование социально-экономической и хозяйственно-коммерческой деятельности осуществляется на основе действующих ГК РФ, ТК РФ и НК РФ [17, с. 49].

В ГК РФ регулируются основные права и ответственность физических и юридических лиц в сфере производственной и предпринимательской деятельности. Все граждане (физические лица) и юридические лица приобретают и осуществляют свои права своей волей и в своем интересе; они свободны в установлении своих прав и обязанностей на основе договора и в определении любых, не противоречащих законодательству условий договора. Гражданские права могут быть ограничены на основании федерального закона и только в той мере, в которой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных

интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства [17, с. 50].

Так, например, в соответствии со ст. 67 ГК РФ устанавливаются основные права и обязанности участников хозяйственного товарищества или общества[5].

Каждый работник означенных организаций имеет право:

- участвовать в управлении делами своего товарищества или общества, за исключением случаев, предусмотренных законом;
- получать информацию о деятельности организации и знакомиться с бухгалтерской отчетностью и иной документацией;
- принимать участие в распределении прибыли;
- получать в случае ликвидации организации часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами.

Все участники хозяйственного товарищества или общества обязаны:

- вносить вклады в порядке, размерах, способами и в сроки, которые предусмотрены учредительными документами;
- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности своей организации;
- нести другую ответственность, предусмотренную учредительными документами организации [5].

В ТК РФ изложены основные начала нового трудового законодательства, целью которого являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей, а также правовое регулирование трудовых отношений в различных сферах деятельности:

- организации труда и управления персоналом;
- трудоустройства у данного работодателя;
- профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

- социального партнерства, ведения коллективных переговоров, заключения коллективных договоров и соглашений;
- участия работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях;
- материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда;
- надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства;
- рассмотрения трудовых споров [10].

В ст. 2 ТК РФ представлены основные принципы правового регулирования трудовых отношений, соответствующие нормам международного права и действующей КРФ:

- свобода труда, включая право на труд, который каждый свободно выбирает или на который свободно соглашается, право распоряжаться своими способностями к труду, выбрать профессию и род деятельности;
- запрещение принудительного труда и дискриминации в сфере труда;
- защита от безработицы и содействие в трудоустройстве;
- обеспечение права каждого работника на справедливые условия труда, в том числе на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, права на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска;
- равенство прав и возможностей работников;
- обеспечение права каждого работника на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы, обеспечивающей достойное человека существование для него самого и его семьи не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда;
- создание равенства возможностей работников без всякой дискриминации на продвижение по работе с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы по специальности, а также на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;

- обеспечение права работников и работодателей на объединение для защиты своих прав и интересов, включая право работников создавать профессиональные союзы и вступать в них;
- предоставление права работникам на участие в управлении организацией в предусмотренных законом формах;
- сочетание государственного и договорного регулирования трудовых отношений и иных связанных непосредственно с ними отношений;
- социальное партнерство, включающее право на участие работников, работодателей, их объединений в договорном регулировании трудовых отношений [10];
- обязательность возмещения вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;
- установление государственных гарантий по обеспечению прав работников и работодателей, осуществление государственного надзора и контроля за их соблюдением;
- обеспечение права каждого на защиту государством его трудовых прав и свобод, в том числе в судебном порядке;
- обеспечение права на разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, а также права на забастовку в порядке, установленном федеральными законами;
- обязанность сторон трудового договора соблюдать его условия, включая право работодателя требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу и право работников требовать от работодателя соблюдения его обязанностей по отношению к ним, а также трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права;
- обеспечение права представителей профессиональных союзов осуществлять контроль за соблюдением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права;

- обеспечение права работников на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности;
- соблюдение права на обязательное социальное страхование работников [10].

В НК РФ раскрывается сущность и содержание действующих в условиях рынка налоговых отношений, являющихся основным регулятором денежных потоков между производителями и потребителями, между государством и предприятиями, между работодателями и персоналом. Новая система налогов должна способствовать созданию всем производителям и работникам таких экономических условий, чтобы любое предприятие имело возможность не только производить товары и услуги, но и обеспечивать весь свой персонал необходимыми денежными ресурсами, на которые они могут приобретать товары и услуги и тем самым развивать отечественное производство. Существующая в Российской Федерации система налогообложения предусматривает применение трех видов налогов: федеральных, региональных и местных.

Федеральными признаются налоги, установленные действующим НК РФ и обязательные к уплате на всей территории нашей страны, к которым относятся следующие:

- налог на добавленную стоимость;
- акцизы;
- налог на доходы физических лиц;
- единый социальный налог;
- налог на прибыль организаций;
- налог на добычу полезных ископаемых;
- налог на наследование или дарение;
- единый налог;
- сборы за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов;
- государственная пошлина.

Региональными считаются установленные НК РФ налоги, обязательные к уплате на территории соответствующих субъектов (регионов) Российской Федерации, к которым относятся следующие:

- налог на имущество организаций;
- налог на игорный бизнес;
- транспортный налог.

Местные налоги и сборы устанавливаются представительными органами местного самоуправления и являются обязательными к уплате на территории соответствующих муниципальных образований. К местным налогам относятся следующие:

- земельный налог;
- налог на имущество физических лиц [7].

В соответствии с действующим НК РФ налог считается установленным лишь в том случае, когда определены налогоплательщики и следующие основные элементы налогообложения: объект налогообложения; налоговая база; налоговый период; налоговая ставка; порядок исчисления налога; порядок уплаты налога.

В необходимых случаях при установлении налога НК РФ предусматриваются возможные налоговые льготы и основания для их использования налогоплательщиком [7].

Таким образом, регулирование социально-экономических отношений на отечественных предприятиях осуществляется в соответствии с КРФ, ГК РФ, ТК РФ и НК РФ, федеральными законами, указами президента Российской Федерации, постановлениями правительства Российской Федерации и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, законами и нормативными актами субъектов и органов местного самоуправления, а также локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права. В случае противоречий между ТК РФ и иными федеральными законами, содержащими нормы трудового права, применяется ТК РФ [17, с. 51].

И так, объектами управления персоналом является личный состав организации, т.е. персонал, который имеет свои признаки. А субъектами являются: служба управления персоналом, специалисты, руководители, которые осуществляют функции по управлению персоналом.

Субъекты управления персоналом воздействуют на объекты различными методами. Самыми эффективными считают административные, экономические, социально – психологические. В тех организациях, где оплата труда не достигает высокого уровня (это главным образом государственные организации), наиболее применимы административные и социально-психологические методы управления персоналом. В организациях, где материальное стимулирование играет основную роль, применяются экономические методы управления. Однако не стоит забывать и о социально-психологических методах воздействия. Лучше применять комплексно-целевой подход.

Основными законодательными актами, регулирующие трудовые отношения являются: Конституция РФ, ГК РФ, ТК РФ, НК РФ, Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях», Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации», Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)», Федеральный закон «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта», Указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, акты Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

Ряд специфических вопросов решается с помощью локальных норм, издаваемых непосредственно в организации.

Также частью правового обеспечения системы управления персоналом любой организации являются акты локального регулирования, такие как: приказы руководителя организации по кадровым вопросам; положения о структурных подразделениях, должностные инструкции; стандарты организации и т.п.

Вывод по главе

1. Правовое и экономическое обеспечение управления персоналом заключается в использовании форм и средств юридического и экономического воздействия на объекты управления персоналом для обеспечения продуктивной деятельности организации. Основные задачи правового обеспечения службы управления персоналом: правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками, защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений. Главное подразделение по ведению правовой работы в сфере трудового законодательства – юридический отдел предприятия.

2. Целями трудового законодательства являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.

3. Основными задачами трудового законодательства являются создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

8. Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами осуществляется:

- трудовым законодательством (включая законодательство об охране труда), состоящим из настоящего Кодекса, иных федеральных законов и законов субъектов Российской Федерации, содержащих нормы трудового права;

- иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права:

- указами Президента Российской Федерации;

- постановлениями Правительства Российской Федерации и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти;

- нормативными правовыми актами органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;

- нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

В соответствии с трудовым законодательством регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений может осуществляться путем заключения, изменения, дополнения работниками и работодателями коллективных договоров, соглашений, трудовых договоров.

Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена в Вашу почту в ворде в течение 1 минуты

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «АВТОТРАНСКАЛИЙ»

2.1 Общая характеристика ООО «Автотранскалий»

Полное фирменное название: Общество с Ограниченной Ответственностью «Автотранскалий» в дальнейшем именуемое как предприятие (организация), сокращенное наименование ООО «Автотранскалий».

Деятельность ООО «Автотранскалий» заключается в предоставлении транспортных перевозок, погрузочно-разгрузочных работ, экспедиционных услуг.

ООО «Автотранскалий» является юридическим лицом.

Юридический адрес: 618400, Пермский край, г. Березники, ул. Парижской Коммуны, 4.

Почтовый адрес: 618400, Пермский край, г. Березники, ул. Парижской Коммуны, 4.

Общество образовано в соответствии с законом РФ. Общество зарегистрировано Постановлением главы городской администрации г. Березники Пермской области №2546 от 5 декабря 1999 года.

ООО «Автотранскалий» имеет 5 промышленных баз, расположенных в различных районах города Березники, а также в поселке Яйва.

1. Основная промышленная база находится по адресу ул. Парижской Коммуны, 4, там расположен административный корпус, центральная авторемонтная мастерская, автозаправочная станция, стоянки автобусов и грузовых дизельных автомобилей.

2. Вторая промбаза подразделения находится по адресу ул. Ленина, 71, она включает в себя стоянки грузовых карбюраторных автомобилей,

микроавтобусов, специальных автомобилей, а также мастерскую по техническому обслуживанию автомобилей.

1 декабря 1999 года произошла ликвидация ОАО «АТП» путем присоединения к ОАО «Уралкалий» в лице подразделения «Автотранскалий». В результате был увеличен парк грузовой техники на 127 единиц, на 32 автобуса ликвидирован договор аренды. Приобретено две большие промышленные базы для обслуживания техники. ООО «Автотранскалий» - одно из крупных подразделений ОАО «Уралкалий», которое занимается перевозкой сырья, материалов, оборудования, готовой продукции, доставкой работников Общества на промышленные площадки, осуществляет ремонт и техническое обслуживание автотранспортных средств. Поэтому подразделение ООО «Автотранскалий» получило возможность полностью удовлетворять потребность структурных подразделений ОАО «Уралкалий» в автотранспорте, а также оказывать услуги сторонним организациям. С 2009 года ООО «Автотранскалий» является самостоятельным предприятием. На начало 2011 года автомобильный парк составил 632 единицы техники.

Из них 60% грузовых автомобилей (379 единиц), 7% спецгрузовых (35 единиц: топливозаправщики, лесовозы, КСО, АБС, а/краны), 17% легковых (70 единиц), 16% автобусов, (в том числе 10% Икарусов (43 единицы), 5% (23 единицы) составляют автобусы КАВЗ, ПАЗ, ЛиАЗ, микроавтобусы УАЗ-2206, санитарные автомобили).

Структура автотранспорта ООО «Автотранскалий» изображена на рисунке 3.

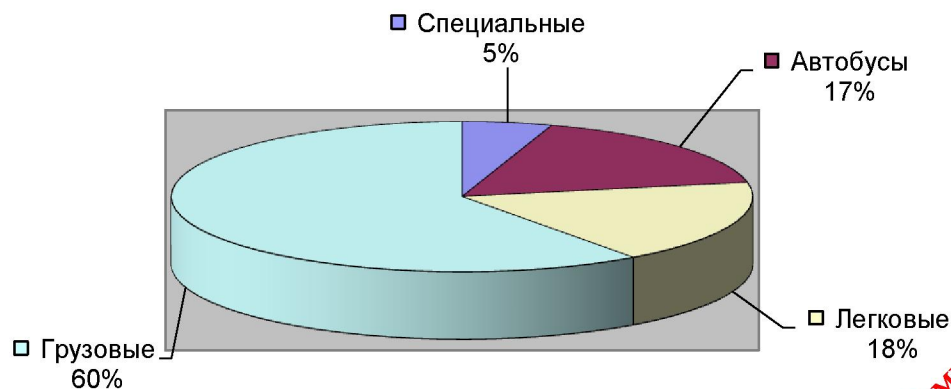


Рисунок 3 – Структура автопарка ООО «Автотранскалий»¹

Основным показателем формирования фонда оплаты труда на предприятии ООО «Автотранскалий» является количество отработанных машино-часов.

Отталкиваясь от этого показателя, планово-экономический отдел формирует конечную стоимость услуги (машино-часа), при этом, с одной стороны важна себестоимость машино-часа, которая формируется под воздействием технологии выполнения работ стоимости основных фондов, характеристики подвижного состава, которая в свою очередь обладает разной «топливоёмкостью», степенью износа. Также составляющей себестоимости машино-часа является размер оплаты труда, зависящий от среднерыночной цены данного показателя.

В 2010 году средняя зарплата на предприятии составила 8 тысяч рублей. Основным показателем производственной мощности ООО «Автотранскалий» является количество машино-часов. За 2009 год ООО «Автотранскалий» отработано 599,9 тыс. машино-часов.

По фактическим данным за 2010 год доля внутренних заказчиков в структуре машино-часов составило 93,3%, сторонних - 6,7%.

¹ Составлено автором по: [30, 28]

Для обеспечения успешной конкуренции ООО «Автотранскалий» должен иметь издержки меньше, чем соответствующие у основного конкурента – ОАО «Грузавто». Цель анализа – изучить внутреннюю структуру издержек, их динамику и затем сравнить с издержками конкурента.

Анализ динамики себестоимости машино-часа, реализуемого в ООО «Автотранскалий» показана в таблице 1. По результатам анализа, приведенного в таблице 1, видно, что себестоимость услуги ООО «Автотранскалий» ежегодно возрастает.

Основная причина – естественные монополии: нефтепродукты, газ, мазут. Так, затраты на горючесмазочные материалы возросли на 4,09 руб. на 1м/час, а их доля в себестоимости увеличилась на 1,4%. Дальнейший рост ресурсов от монополистов просто непредсказуем.

Рост себестоимости весьма затрудняет реализацию основной стратегической цели ООО «Автотранскалий» - увеличение объема реализации. Фирма пока не может предлагать услуги по наименьшей цене, так как величина издержек у конкурентов находится на более низком уровне.

Величина и структура себестоимости машино-часа, реализуемого основным конкурентом ОАО «Грузавто» показана в таблице 2. Для анализа взяты данные из калькуляции за 2011 год.

Таблица 1 Анализ себестоимости услуг ООО «Автотранскалий»²

Наименование статьи издержек	2009		2010		2011		Изменение величины издержек по сравнению с 2009 г., руб.		Изменение структуры издержек по сравнению с 2009 г., %	
	руб. на 1 м/час	доля статьи	руб. на 1 м/час	доля статьи	руб. на 1 м/час	доля статьи	2010	2011	2010	2011
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Материалы	1,50	1,4	1,70	1,44	1,80	1,41	+0,20	+0,30	+0,40	+0,01
Горючесмазочные материалы	13,2	12,2	15,04	12,8	17,29	13,6	+1,84	+4,09	+0,6	+1,4

² Составлено автором по: [25,22]

Продолжение таблицы 1										
Запчасти	23,1	21,3	25,06	21,3	28,06	22,1	+2,18	+4,96	0	+0,8
Амортизация	12,13	11,2	13,40	11,4	14,45	11,33	+1,96	+2,32	+0,2	+0,13
Расходы на оплату труда	27,5	25,3	29,18	24,8	30,23	23,7	+1,68	+2,73	-0,5	-1,6
ЕСН	8,6	7,9	102,	8,7	11,03	8,6	+1,6	+2,43	+0,8	+0,7
Цеховые расходы	22,5	20,7	23,18	19,7	24,70	19,4	+0,68	+2,20	-1,0	-1,3
Полная себестоимость	126	100	136	100	144	100	+9,23	+19,04	-	-

По данным таблицы 2 видно, что величина и структура себестоимости продукции у ООО «Автотранскалий» и ОАО «Грузавто» примерно одинаковы. Это объясняется близким месторасположением, одинаковыми ценами на энергию, топливо, материалы. Кроме того, оба предприятия создавались примерно в одно и то же время, то есть имеют равный возраст, имеют одинаковые технологии производства.

Однако себестоимость машино-часа на ОАО «Грузавто» немного ниже. По этой причине специалисты фирмы постоянно занимаются работой по снижению затрат на материальные и топливные ресурсы.

Тем не менее, себестоимость ООО «Автотранскалий» конкурентно на сегодняшний день. Предприятие имеет перспективы на рынке, имеет возможность увеличить долю рынка при правильно построенной эффективной коммерческой службе.

Таблица 2 – Анализ издержек ОАО «Грузавто» и ООО «Автотранскалий» за 2010-2011 год³

Наименование статьи издержек	Удельный вес статьи, %	Издержки на 1 м/час ООО «Автотранскалий»		Издержки на 1 м/час ОАО «Грузавто»		Удельный вес статьи, %	Отклонения
		2010	2011	2010	2011		
1	2	3		4		5	6
Материалы	1,41	1,80		1,82		1,44	+0,02

³ Составлено автором по: [28]

Продолжение таблицы 2							
ГСМ	13,6	17,29		15,25		12,0	-2,04
Запчасти	22,1	28,06		28,00		22,0	-0,06
Амортизация	11,33	14,45		14,05		11,09	-0,4
Расходы на оплату труда	23,7	30,23		31,22		24,7	+0,99
ЕСН	8,6	11,03		11,40		9,0	-9,63
Цеховые расходы	19,4	24,70		24,90		19,7	+0,20
Полная себестоимость	100,0	127,57		126,64		100,0	-0,99

Доля рынка по оказанию услуг на легковом транспорте в г. Березники представлена на рисунке 1. Предприятие на рынке Березников по оказанию услуг, за исключение грузоперевозок осуществляемые по договору с ОАО «Уралкалий» занимает ведущую долю. Прочие конкуренты занимают в совокупности также значительную долю (20%), но каждый из них в отдельности не представляет значительного веса для конкуренции.

Доля рынка по оказанию услуг автоперевозок в отрасли, согласно рисунку 4 имеет весьма хороший вид. На сегодняшний день, за счет выделенного самостоятельного подразделения ООО «Автотранскалий», удалось довести объем реализации услуг технического обслуживания и ремонта до двухсот тысяч рублей в месяц.

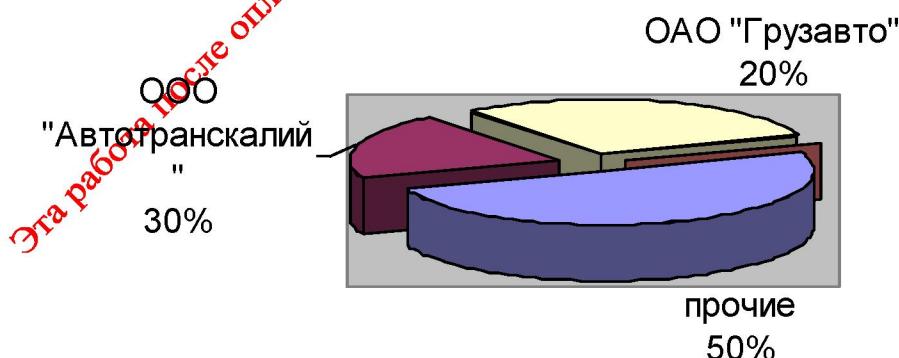


Рисунок 4 - Доля рынка транспорта в г. Березники⁴

⁴ Составлено автором по: [24]

Общая затратная часть составляет 800 тысяч рублей. Следовательно, рентабельность услуг по техническому обслуживанию и ремонту составила 25%. Анализ динамики показателей представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ динамики показателей прибыльности⁵

Показатели	2009 год	2010 год	2011 год
1	2	3	4
Объем выполненных работ предприятием в год, млн. руб.	156	167	172
Общая себестоимость, млн. руб.	126	136	144
Валовая прибыль (до налогообложения), млн. руб.	30	31	28
Рентабельность, %	19,2	18,5	16,3
Абсолютный прирост выручки, млн.руб.		+11	+5
Относительный прирост выручки, %		+ 7	+3
Абсолютный прирост валовой прибыли, млн.руб.		+1	-3
Относительный прирост валовой прибыли, %		+3,3	-9,6

Проведенный анализ показывает, что выручка предприятия неуклонно растет, притом, что абсолютный прирост в 2010 году составил 11 млн. руб. (167млн. руб.-156млн. руб.) и выручка возросла на 7% (11млн. руб./156млн. руб.). В 2011 году абсолютный прирост сократился и составил 5 млн. руб., прирост выручки сократился и составил 3%.

Рост нашего исследуемого предприятия с 2009-2010 года наблюдает негативные тенденции, притом, что процент годовой инфляции в цифрах,

⁵ Составлено автором по: [16]

скорректированного с учетом процентной инфляции, наблюдается отрицательный прирост выручки предприятия.

Динамика валовой прибыли показывает, что в 2010 году абсолютный прирост прибыли составил 1 млн. руб. или 3,3%. В 2011 году абсолютный прирост прибыли сократился и составил -3млн. руб. или -9,6%. Следовательно, предприятие несёт убытки и следует принимать необходимые меры по их устранению.

Наблюдается снижение динамики рентабельности в соответствии с рисунком 5 с 2009 по 2011 год. Наибольший уровень рентабельности был достигнут в 2009 году 19,2% по сравнению с 2011 годом – 16,3%. Это произошло по причине ухудшения использования капитала, снижение клиентуры, подорожание нефтепродуктов, неэффективное использование основных и оборотных средств, неэффективное использование инвестиций, повышение заработной платы работникам. Предприятию следует провести технико-экономический анализ для определения незадействованных резервов, при этом провести тщательное маркетинговое исследование, расширить клиентуру, а также более конструктивно проводить инвестиционную политику.

Проанализировав организацию деятельности транспортного предприятия ООО «Автотранскалий», можно сделать следующие выводы: на начало 2010 года автомобильный парк составил 632 единицы техники, из них 60% грузовых автомобилей, 7% спецгрузовых (топливозаправщики, лесовозы, КСО, АБС, а/краны), 17% легковых, 16% автобусов, (в том числе 10% Икарусов).

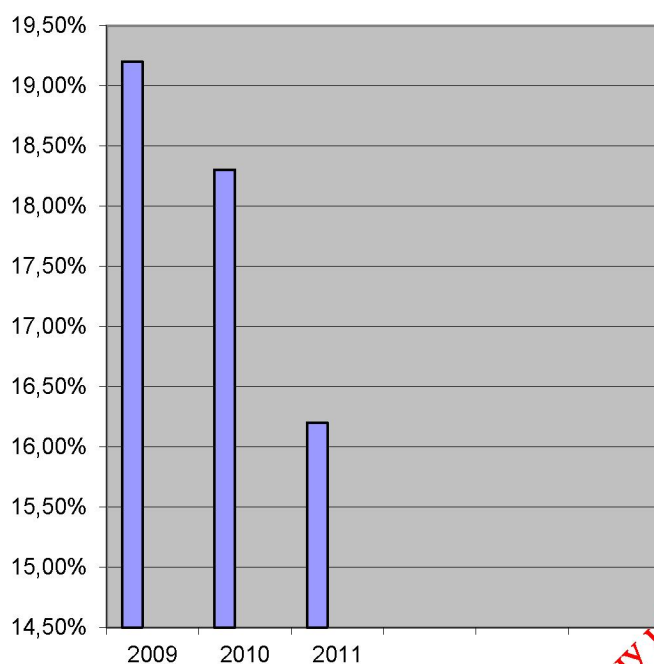


Рисунок 5 - Динамика рентабельности ООО «Автотранскалий»⁶

ООО «Автотранскалий» является самостоятельным предприятием ОАО «Уралкалий». Списочная численность на 01.01.2011 года составляет 634 человека. За 2010 год ООО «Автотранскалий» отработано 599,9 тыс. машино-часов, из них на сторону – 35,8 тыс. машино-часов. По фактическим данным за 2010 год доля внутренних заказчиков в структуре машино-часов составило 93,3%, сторонних-6,7%.

⁶ Составлено автором по: [30]

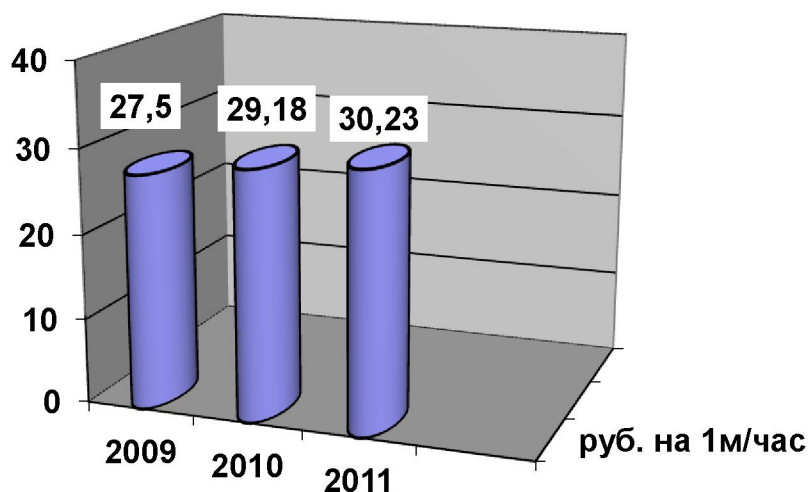


Рисунок 6 - Изменение расходов на оплату труда⁷

Проанализировав себестоимость ООО «Автотранскалий» в сравнении с ОАО «Грузавто» следует отметить, что предприятие ООО «Автотранскалий» конкурентно на сегодняшний день, имеет перспективы на рынке, возможность увеличить долю рынка при правильно построенной эффективной коммерческой службе. Доля рынка по оказанию услуг, за исключением грузоперевозок, осуществляемые по договору с ОАО «Уралкалий», занимает ведущую долю 30%.

На сегодняшний день, за счет выделенного самостоятельного подразделения ООО «Автотранскалий», удалось довести объем реализации услуг технического обслуживания и ремонта до двухсот тысяч рублей в месяц. Рентабельность услуг по техническому обслуживанию и ремонту за счет коммерческой деятельности составила 25%. В 2011 году абсолютный прирост сократился и составил 5 млн. руб., прирост выручки сократился и составил 3%, по сравнению с 2010 годам – 7%. Наблюдается снижение прироста выручки предприятия.

Анализ динамики валовой прибыли показывает, что в 2010 году абсолютный прирост прибыли составил 1 млн.руб. или 3,3%. В 2011 году

⁷ Составлено автором по: [28]

абсолютный прирост прибыли сократился и составил -3млн.руб. или -9,6%. Следовательно, предприятие несёт убытки и следует принимать необходимые меры по их устранению.

Произошло снижение рентабельности с 2009 по 2011 год. Наибольший уровень рентабельности был достигнут в 2009 году 19,2% по сравнению с 2011 годом – 16,3%. Это произошло по причине ухудшения использования капитала, снижение клиентуры, подорожание нефтепродуктов, неэффективное использование основных и оборотных средств.

Предприятию следует провести технико-экономический анализ для определения незадействованных резервов, при этом провести тщательное маркетинговое исследование, расширить клиентуру, а также более конструктивно проводить инвестиционную политику.

Изменения уровня расходов на оплату труда в с 2009 года по 2011 год, наблюдает тенденцию к росту. Это может быть связана с увеличением объема перевозок, повышение качества услуг, приобретение транспорта с наименьшим потреблением энергоресурсов.

2.2 Анализ функционирования системы управления персоналом в ООО «Автотранскалий»

Организационная структура ООО «Автотранскалий» функциональная и является моделью бюрократической организационной структуры. Она характеризуется четким разделением труда, иерархичностью уровней построения. ООО «Автотранскалий» является самостоятельным предприятием. Организационная структура ООО «Автотранскалий» показана на рисунке 7.



Рисунок 7 - Схема организационного построения АТП ООО «Автотранскалий»⁸

Списочная численность в соответствии с рисунком 8 работающих на предприятии ООО «Автотранскалий» на 01.01.2011 года составляет 634 человека, в том числе: рабочие - 563 человека, служащие – 5 человек, специалисты – 50 человек, руководители – 16 человек

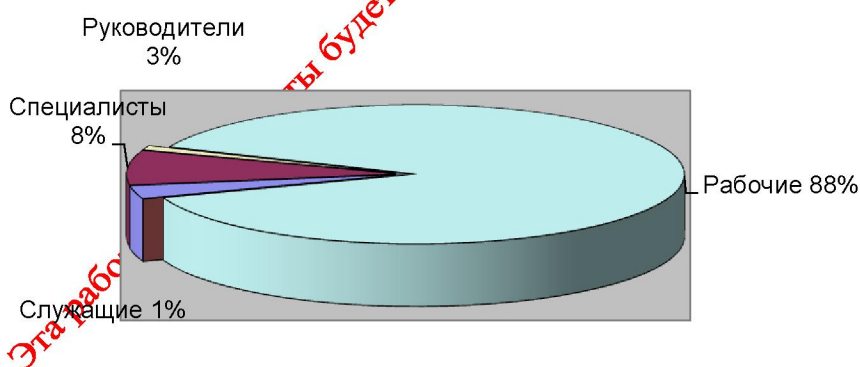


Рисунок 8 – структура численности организации ООО «Автотранскалий»⁹

⁸ Составлено автором по: [22]

⁹ Составлено автором по: [30, 28]

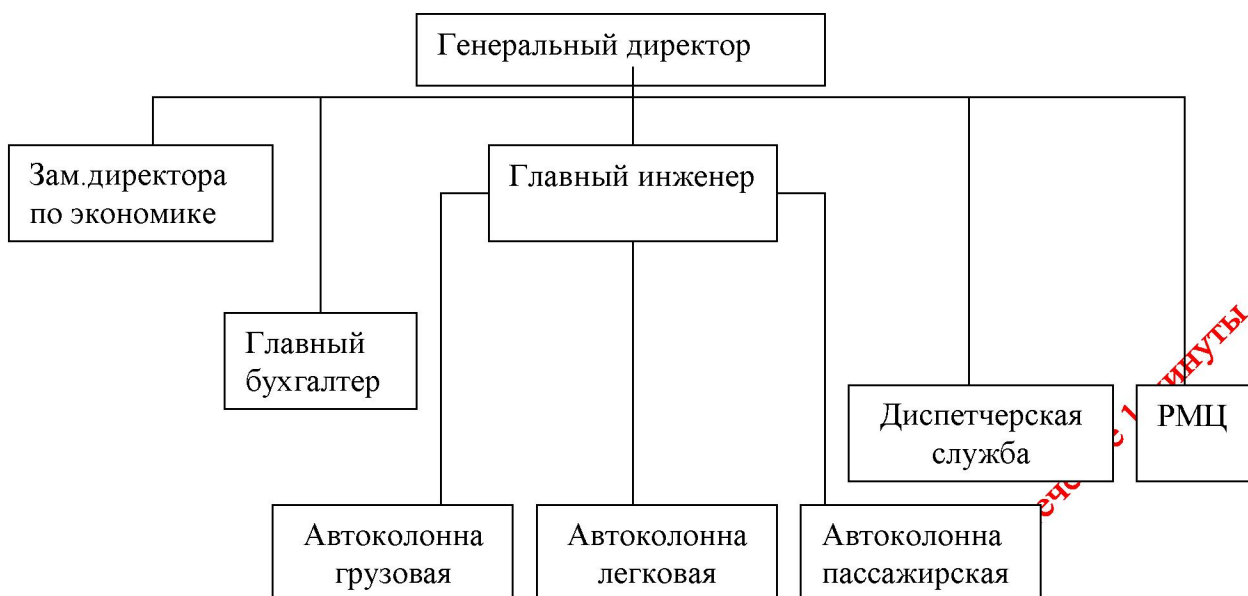


Рисунок 9 - Структура управления ООО «Автотранскалий»¹⁰

Оперативное руководство, координация всех служб деятельности ООО «Автотранскалий» осуществляет генеральный директор.

Генеральному директору непосредственно подчиняются:

- замдиректора по экономике;
- главный инженер;
- ремонтно-механический цех (РМЦ);
- главный бухгалтер;
- диспетчерская служба.

Главный бухгалтер осуществляет свою деятельность исходя из Положения о главных бухгалтерах, организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Обеспечивает организацию учета и отчетности на предприятии. Осуществляет контроль за соблюдением оформления первичных и бухгалтерских документов. Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

¹⁰ Составлено автором по: [16,25]

Главный инженер координирует работу мастеров и технических служб и руководит ими. Организует работу, связанную с эксплуатацией и ремонтом автотранспортных средств.

Автоколонны организуют процесс перевозок.

Планово экономический отдел ведет расчет экономической целесообразности осуществления перевозок, на основании этого формируется ценовая политика. Ремонтно-механический цех-это подразделение предоставляет платные услуги по ремонту транспортных средств населению. В услуги входит техническое обслуживание транспортных средств; замена узлов, агрегатов, деталей; рихтовка.

Списочный состав работников ООО «Автотранскалий» на 2011 год составил 634 человека. Средний возраст работников ООО «Автотранскалий» составил 39,7 лет. На рисунке 10 приведена динамика возрастов работников предприятия.

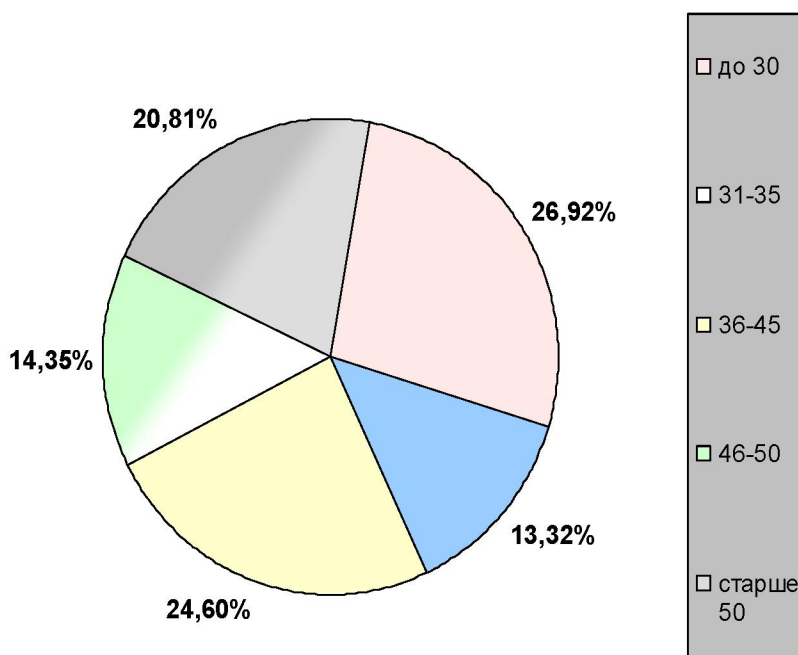


Рисунок 10 - Динамика возрастов работников ООО «Автотранскалий»¹¹

¹¹ Составлено автором по: [28]

По рисунку 10 можно отметить, что в ООО «Автотранскалий» преобладает доля молодых сотрудников, это связано с проведением единой корпоративной молодежной политики, нацеленную на привлечение молодых специалистов. ООО «Автотранскалий» обучает и комплексно поддерживает активных перспективных молодых людей.

Доля молодых работников ООО «Автотранскалий» в возрасте до 30 лет составила 26,9%, от 31 года до 35 лет – 13,32%, от 36 лет до 45 лет – 24,6%, от 45 лет до 50 – 14,35%, а доля работников старше 50 лет составила 20,81%.

При текущем планировании контингента используется корректировочный метод, который основан на технологической зависимости численности работников от определенных факторов. Число этих факторов и характер их влияния различны в отдельные временные периоды [29; с. 86].

В обобщенном виде к таким факторам можно отнести:

- 1) изменение объема перевозок и его структуры;
- 2) внедрение новой техники и технологий,

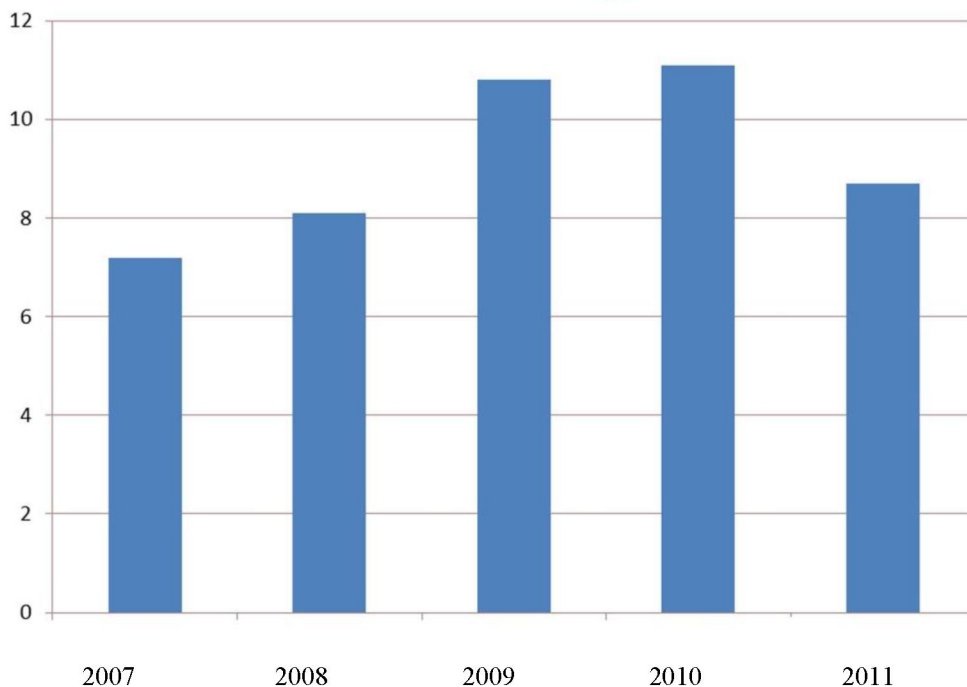


Рисунок 11 - Динамика текучести кадров в ООО «Автотранскалий»¹²

¹² Составлено автором по: [28].

- 3) внедрение прогрессивных методов труда;
- 4) улучшение качественных показателей, как выполнения перевозочного процесса, так и отдельных видов работ;
- 5) изменение организационно-производственной структуры управления отраслью или отдельными ее производственными подразделениями и др. [29; с. 86].

Изменение объема перевозок неоднозначно влияет на изменение нормативной численности работников. Здесь определенное влияние оказывает степень зависимости производственного контингента от объема перевозок.

Текучесть кадров в сравнении с 2009 г. снизилась на 2,4% и составила 8,7%. Динамика текущести кадров за период с 2007 года по 2011 год представлена диаграммой на рисунке 11.

По рисунку 11 можно сказать, что текучесть кадров ООО «Автотранскалий» уменьшается, т.к. ООО «Автотранскалий» стала стабильной организацией, также проводится неплохая мотивация сотрудников. Кадры ООО «Автотранскалий» ценят свое рабочее место, т.к. есть перспектива в дальнейшем развитии.

Необходимо отметить снижение процента текущести к аналогичному периоду прошлого года по всем основным хозяйствам и ведущим профессиям: механики - на 1,3%; приемосдатчики груза и багажа - на 1,1%; водители грузовиков - на 1,1%; водители автобусов - на 0,7%; служащие - на 0,7%; руководящий состав - на 0,5%. Вместе с тем в разрезе основных профессий текучесть возросла среди диспетчеров с 5,4 до 6,1%, водителей легковых автомобилей – с 4,0 до 4,4%, водителей дальнего следования – с 5,6 до 6,8%, приемосдатчиков груза и багажа – с 8,0 до 9,5%.

На рисунке 12 можно увидеть рост уровня образования персонала в ООО «Автотранскалий».

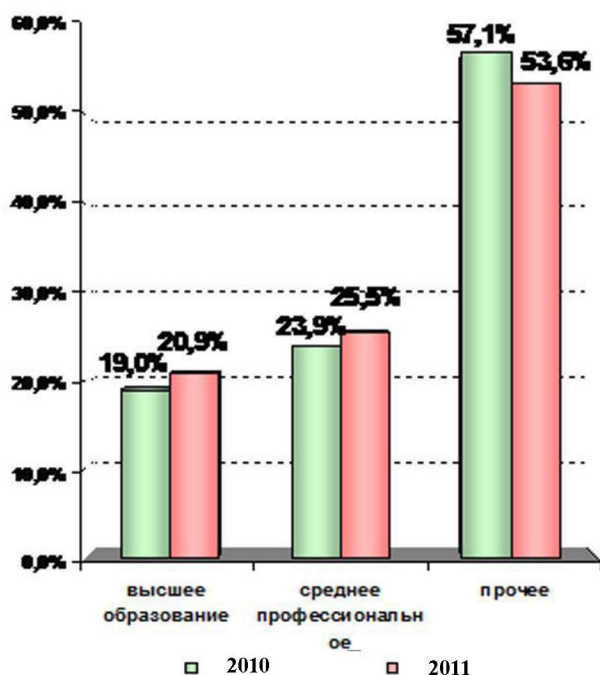


Рисунок 12 - Динамика роста уровня образования персонала в ООО «Автотранскалий»¹³

По рисунку видно, что число работников с высшим и средним образованием растет, а с прочим снижается. Это можно связать с тем, что ООО «Автотранскалий» уделяет большое внимание обучению молодых перспективных сотрудников.

Число сотрудников, имеющее высшее образование растет, с 2010 года возросло на 1,9 %. Что же касается среднего профессионального образования, то число тоже возрастает: в 2010 году составило 23,9 %, а в 2011 году – 25,5 %, т.е. увеличилось на 1,6 %. А прочее образование персонала (повышение квалификации, переквалификация и т.д.) имеет тенденцию снижения: в 2010 году составило 57,1 %, в 2011 году – 53,6 %, снизилось на 3,5 %.

В 2011 г. более 87 человек руководителей и специалистов ООО «Автотранскалий» прошли переподготовку и повышение квалификации. Основные направления этой подготовки:

¹³ Составлено автором по: [28].

1) переподготовка перспективных руководителей в зарубежных и отечественных бизнес школах по программам MBA. На эти цели в 2011 г. потрачено около 20 млн. руб.;

2) изучение передового опыта в ведущих зарубежных и логистических компаниях мира. На эти цели затрачено более 40 млн. руб. [28]

Целью реализации кадровой политики в ООО «Автотранскалий» является создание стабильных и трудоспособных трудовых коллективов в цехах, службах, а также следует отнестись компетентность и способность работников системы управления успешно реализовывать стратегию предприятия. Большое внимание в ООО «Автотранскалий» уделяется повышению квалификации и подготовки кадров. Основным направлением обучения и повышение квалификации является менеджмент, повышение эффективности производства, вопросы экологии.

Характеристика технологии работы автотранспортного предприятия заключается в следующем: весь подвижной состав содержится в теплых боксах – стоянках, что положительно сказывается на эксплуатации автомобилей в зимнее время. Для качественной работы в ООО «Автотранскалий» имеются укомплектованные необходимым оборудованием, оснащенные кран балками и смотровыми ямами, ремонтно-механические мастерские. ООО «Автотранскалий» и предприятия заключают между собой договоры на перевозку грузов, в которых устанавливаются объем и сроки перевозок, порядок составления, представления и выполнения заявок на перевозку грузов, порядок выполнения погрузочно-разгрузочных работ и экспедирования товаров, материальная ответственность, определяются рациональные формы, маршруты и схемы грузоперевозок. Пред началом каждого месяца утверждаются декадные задания на перевозку грузов. В соответствии с ними грузополучатели должны, заблаговременно подготовиться к получению требуемого количества продукции.

2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом ООО

«Автотранскалий»

Квалифицированного менеджера по управлению персоналом в ООО «Автотранскалий» нет, поэтому кадровая политика никак не формируется.

Подбор, оценка, расстановка кадров осуществляется в сфере возможностей всеми управленческими менеджерами.

В настоящее время существует следующий порядок формирования персонала:

Директор приказом назначает главного инженера, начальников автоколонн. Начальники автоколонн принимают на работу мастеров. Мастера назначают бригадиров автоколонн из числа работников бригады. Рабочих подбирают мастера, они подписывают заявление от них на имя директора о приеме на работу в организацию.

Заявление затем подписывает директор и тогда офис-менеджер составляет контракт с вновь принятым работником, где обговариваются все условия, заводится личная карточка учета.

Обязанности управляющего хозяйственными делами исполняет завхоз, которого нанимает директор. Завхоз подбирает младший обслуживающий персонал.

Главного бухгалтера нанимает руководитель, и бухгалтер уже подбирает себе помощников, кассира.

Оформление документации по приему, увольнению и учету кадров возложено на офис-менеджера.

Набор персонала в ООО «Автотранскалий» ведется из внешних и внутренних источников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах. Распространенным методом является, и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Наем на работу в ООО «Автотранскалий» - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. [23,с.64]

В большинстве случаев на вакантное место выбирается человек, имеющий наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы. Из наиболее широко применяемых методов сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе применяются собеседование и испытание.

Собеседование в ООО «Автотранскалий» является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования.

Решение при отборе конкретного работника формируется на нескольких этапах, которые претенденты проходят. На каждом этапе часть претендентов отсеивается или же претенденты отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Работа на этой ступени организована различными способами. Иногда кандидаты приходят в офис предприятия или на место работы, заполняют анкету и оставляют ее. Число пунктов анкеты минимально, запрашивается информация, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы относятся к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты сформулированы в нейтральном стиле и предполагают любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Назначение метода двойное. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты включено соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

- соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта характеру должности;
- наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации. [19,с.101]

Иногда применяются специальные виды анкет. Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые помогут в работе кандидата в случае приема на работу. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с работником. Претендент обязан также указать недостатки здоровья, возможный перечень которых приводится в анкете.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ, нанимая работника определенной профессии и квалификации, задан. Руководство предприятия полагаются на анкету и уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником. Предварительную беседу с кандидатами проводит линейный руководитель. При этом он применяет общие правила беседы, направленные на выяснение образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

В процессе беседы по найму происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка - тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность.

При подаче заявления о приеме на работу, на одной из ступеней отбора, кандидата просят представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Также не последнюю роль играет хорошее состояние здоровья кандидата, что подтверждается медицинским осмотром.

Прием на работу заканчивается подписанием с претендентом трудового контракта.

Для удовлетворения потребностей ООО «Автотранскалий» во временном найме используются услуги специальных агентств. Приложение А.

Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, выполняет особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что ООО «Автотранскалий» не приходится выплачивать им годовые премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое

время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы ООО «Автотранскалий», что мешает ее эффективной работе.

В качестве альтернативы найма новых работников в ООО «Автотранскалий» организуется сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем автогрузоперевозок. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа обеспечивает имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частые сверхурочные работы приводят и к росту затрат на персонал и к снижению производительности труда, поэтому в ООО «Автотранскалий» они практикуются редко.

Таким образом, основной задачей в ООО «Автотранскалий» при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников, как в качественном, так и в количественном отношении. Однако именно качество персонала в условиях рыночной конкуренции является главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций.

Определяет оптимальные производственные условия трудовой деятельности, время, функции и интенсивность работы, защищает интересы обеих сторон Трудовой контракт, заключаемый между работодателем и наемным работником, а также существующее законодательство.

Для управленческого и обслуживающего персонала в ООО «Автотранскалий» принята повременно-премиальная система оплаты труда, которая состоит из гарантированной оплаты труда (должностного оклада), вознаграждений за достигнутый конечный результат и премии по итогам работы за квартал.

Оплата труда сотрудника	=	Гарантированная оплата (тарифн. ставка, оклад)	+	Вознаграждение за результат	+	Премия за квартал
----------------------------	---	---	---	--------------------------------	---	-------------------------

Должностной оклад определяется по штатному расписанию и согласовывается в контракте. Вознаграждение за конечный результат определяется в зависимости от полученного валового дохода. Премия по итогам работы устанавливается руководством.

Для некоторых работников ООО «Автотранскалий» принята сдельно-премиальная система оплаты труда, при которой:

Оплата труда сотрудника по договору	=	(Объем выполненной работы* ставка оплаты)	+	премия за результат
---	---	--	---	------------------------

Сдельная оплата труда определяется как произведение объема услуг на сдельную ставку оплаты труда плюс премия из прибыли (дохода).

Для учета выработки и начисления зарплаты рабочим является наряд, в котором указывается объем работ в натуральных единицах измерения, зарплата, входящая в стоимость указанного объема работ. В наряде также фиксируется объем выполненных работ. Расчет заработной платы осуществляется после выполнения задания. Ежемесячно зарплата начисляется по прямым сдельным расценкам (без премии) или по нормативам затрат труда и заработной платы. Перечень социальных благ определяется и зависит от доходов и финансового состояния предприятия. Минимальный перечень социальных благ, одинаковых для всех сотрудников, записывается в трудовом контракте и включает в себя:

- оплату специальной одежды сотрудников;
- оплату командировочных и представительских расходов по нормам, действующим на предприятии;
- подарки к юбилейным дням рождения;

Каждому работнику гарантируются и предоставляются строго в соответствии с законодательством следующие социальные права и гарантии:

- ежегодный оплачиваемый отпуск;
- оплата больничных листов в случае временной нетрудоспособности или травм в установленном КЗОТом размере.

Распространенным средством воздействия на работника, на складывающиеся трудовые отношения является мотивация труда, предусматривающая:

- систему вознаграждения, материального и морального поощрения;
- обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;
- развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры;
- улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению стиля руководства, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития;
- активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале фирмы и т.д.

Мотивация позволяет решать такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего профессиональной), обеспечение систематического роста квалификации.

В ООО «Автотранскалий» применяются экономические и неэкономические способы мотивации труда.

Суть экономического способа состоит в том, что работники в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми, (денежный доход), или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время) позволяющее заработать в другом месте).

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, является заработная плата, предпринимательская прибыль, различного рода выплаты и льготы.

Заработная плата зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. По форме она может быть повременной, зависящей от количества затраченного времени, и сдельной, определяемой объемом выполненной работы. В свою очередь, в рамках форм выделяются системы заработной платы. Использование той или иной формы или системы заработной платы в целях стимулирования зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых операций, технологических процессов и т.п. Помимо основной заработной платы, важную роль, в системе стимулирования производительного труда, играет дополнительная оплата в форме различного рода доплат за профессионализм, квалификацию, деловые навыки, носящих в основном компенсационный характер. [27, с.145]

Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вкладу работника в конечные результаты исполнительности, профессионализму, квалификации, поэтому должен возрастать вместе с ними. Однако более действенным стимулирующим средством он становится при дополнении другим, не менее важным элементом экономической мотивации - системой итогового вознаграждения, или премирования. Основанием для премирования служат экономия ресурсов, увеличение прибыли, различного рода достижения, успешное проведение мероприятий по предотвращению возникновения тех или иных проблем, исключительные заслуги перед организацией.

Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина составляет не менее 30% основного заработка. Кроме того, эффективность премирования предопределяется правильным выбором системы показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей; ориентация на реальный вклад

в конечные результаты, эффективность и качество работы, общие итоги деятельности организации; конкретностью, справедливостью, гибкостью критериев оценки достижений работников. Общим принципом премирования является вознаграждение за любые, пусть самые малые успехи, своевременность, потенциальная неограниченность величины, регулярный пересмотр его критериев, в связи с изменением условий деятельности организации и ее экономического положения.

Денежные выплаты, используемые в качестве рычагов стимулирования, могут быть в зависимости от конкретной ситуации и его целей пропорциональны и непропорциональны достигнутым результатам. В последнем случае применяются акцентирующие и нивелирующие выплаты, а иногда и штрафы. При акцентировании они растут быстрее результата, а при нивелировании - медленнее. На практике существуют самые различные их комбинации.

Кроме заработной платы и премий применяется еще один вид денежного вознаграждения - участие в прибылях. Прежде всего, это относится к дополнительной прибыли, до 75% которой достается персоналу. Осуществляются такие выплаты ежемесячно, чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий.

Сущность системы «участия в прибылях» заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты, не облагаемые налогом. Во многих случаях участие в прибылях предусматривает выплату всей премии или ее части. Начисляются премии пропорционально заработной плате каждого работника с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность, а также склонность к сотрудничеству, верность организации и т.п.

Неэкономические способы мотивации в ООО «Автотранскалий» являются удовлетворительными, так как доказано их влияние на финансово-

экономические показатели деятельности, предприятие имеет статус престижности, происходит постоянное увеличение числа рабочих мест и услуг в его деятельности.

Таким образом, подведем итог в оценке эффективности системы управления ООО «Автотранскалий»:

В ООО «Автотранскалий» на данное время существует проблема обеспечения организации квалифицированным персоналом. У организации в планах уже ее расширение, сигнализируют о необходимости начатия срочного набора. Постоянная численность по планам должна возрасти до 100 человек, поэтому в ООО «Автотранскалий» должны перейти к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. Однако процесс этот тормозится нехваткой физического времени и неквалифицированностью работников, по возможностям отвечающих за обеспечение организации кадровым составом.

В современных условиях при найме персонала в процессе проведения собеседования существует ряд, которые, эти работники не смогут решить:

Первая из них связана с необходимостью защиты организаций от влияния процессов криминализации, распространенных в последнее десятилетие в общественной и экономической жизни России. Решение этого вопроса имеет тем большее значение для организации, чем больше конфиденциальный характер имеет информация в обеспечении эффективной работы организации.

Оценка уровня криминализации кандидатов - достаточно сложная задача. Для ее решения необходимо, чтобы работник кадровой службы обладал навыками проведения соответствующего собеседования (отвечающего условиям получения тщательно скрываемых сведений) и при необходимости организовал сбор информации объективно характеризующей кандидата как законопослушного гражданина. В связи с этим работник кадровой службы должен отличаться не только высоким уровнем

профессиональной подготовки к проведению собеседования, но и владением современными методами психолого-криминалистического тестирования. Все это требует от работника кадровых служб определенного уровня психологической и профессиональной подготовки. Другая проблема в работе кадровых служб в настоящее время связана с оценкой влияния на уровень профессионализма вновь нанимаемых на работу, условий их жизни и деятельности в переломный период 1992-1998гг и 2008г.

Именно в этот период - при резкой ломке экономических отношений в России, изменении ее политического статуса и государственных идеологических установок - многие вполне профессиональные специалисты были вынуждены сменить профиль своей деятельности, чтобы получать необходимые средства к существованию. Работая в условиях невостребованности образования и опыта, некоторые из них добились успеха в новой сфере деятельности, а другие не смогли обрести необходимый статус. Возвращение в прежнюю сферу деятельности тех, кто не смог адаптироваться к новым условиям, - процесс достаточно сложный, поскольку часть навыков и профессиональных знаний за этот период были утрачены. В результате как у самого кандидата, проходящего собеседование, так и у работников в ООО «Автотранскалий» могут быть серьезные сомнения в возможности полного восстановления у него утраченного уровня профессионализма. В этих условиях работник кадровой службы должен не только оценить перспективы реабилитации профессионального уровня оцениваемого кандидата, но и постараться - даже при проведении дополнительных переговоров - хотя бы частично восстановить утраченное данным претендентом чувство уверенности в своих профессиональных качествах. Даже в том случае, когда есть серьезные сомнения в пригодности данного кандидата, необходимо, чтобы в ходе собеседования он мог проявить лучшие стороны своего профессионализма - в этом случае его оценка как возможность кандидата может быть достаточно объективной. Для того чтобы это произошло, необходимы определенные психологические

приемы ведения собеседования, которыми должен владеть работник в ООО «Автотранскалий». Владение этими приемами и их использование для максимального раскрытия потенциальных возможностей кандидата позволит организации получить необходимого ей специалиста в сложных условиях частичной утраты его доверия к самому себе.

Вместе с тем, при всем доброжелательном и терпимом отношении к проверяемому кандидату, работник кадровой службы должен отдавать себе отчет в том, что специалист - какой бы квалификацией он ни обладал - в условиях полной утраты доверия к своим возможностям может принести серьезный вред. В этом случае потери от неверных решений могут быть весьма велики, однако они могут быть вполне сопоставимы с ущербом от негативного психологического влияния неудачного выбора. Последнее определяется тем, что во многих случаях даже временные неудачи в жизни и тем более - утрата статуса полноценного и профессионального специалиста - могут быть причиной серьезного изменения стиля повседневного поведения. Человек, поставивший себе диагноз неудачника, резко меняет формы общения с окружающими. Существенную роль в этом случае будет играть его критическое отношение не только к жизненным ценностям, но и к тем, с кем ему приходится сталкиваться, - родным, друзьям, сослуживцам, руководству и т. д. Такое поведение является причиной проявления конфликтов в коллективах организаций. В этих условиях работник кадровой службы должен взять на себя не легкую задачу диагностики возможного изменения поведения кандидата на вакантную должность. Для этого кадровому работнику необходима хорошая психологическая подготовка, либо он должен использовать знания привлекаемого специалиста-психолога.

Наибольшие сложности представляет собой отбор при найме работников высшего эшелона - руководителей организации, их заместителей, руководителей отдельных направлений деятельности организации.

Очевидно, что основу организации оценки качества руководителей высших эшелонов в рамках данной организации составляет парадоксальное

убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент, и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньше число людей могут выполнять эту работу. Основная причина этого - низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней (отметим, что парадокс заключается в том, что чем выше уровень руководителя, тем больше он предпочитает руководствоваться собственным мнением и тем меньше доверять научному профессиональному отбору и подбору соответствующих специалистов). Подобный подход - прямое следствие узости профориентации руководителей высших эшелонов, которые из-за высокой ежедневной нагрузки ограничивают объемы поступающей к ним и используемой информации, главным образом сугубо узкими рамками, имеющими непосредственное отношение к проблемам руководимых ими организаций.

Проблемы научного подхода к кадровому отбору в этих условиях часто остаются вне их интересов.

Причиной существенных недостатков в отборе и подборе и подборке кадров высшего эшелона является также стремление к отбору в первую очередь работников, лояльных по отношению к тому человеку, который занимается данным отбором. Такое желание вполне понятно, если учесть не только условия, в которых приходится работать современному руководителю, но и особенности формирования его карьеры.

2.4 Правовое обеспечение системы управления персоналом ООО

«Автотранскалий»

Основные задачи правового обеспечения в системе управления персоналом ООО «Автотранскалий» - это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Во - первых Конституция Российской Федерации главный законный нормативный акт, в котором прописан право на труд.

Второй не менее главный законный нормативный акт - Гражданский кодекс Российской Федерации определяет правила оформления и выполнения договоров гражданско-правового характера (ст. 153-165 ГК РФ).

Третий самый важный законный нормативный акт - Трудовой кодекс Российской Федерации, принятый Федеральным законом от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ, введенный в действие с 1 февраля 2002 года и регулирующий трудовые отношения в РФ (ст. 2 ТК РФ).

Безопасные условия труда, охрана труда работников грузопассажирского транспорта общего пользования, контроль (надзор) за соблюдением трудового законодательства и иных содержащих нормы трудового права нормативных правовых актов, осуществляемый на грузопассажирском транспорте общего пользования, обеспечиваются в соответствии с законодательством Российской Федерации [44, с. 63].

Особенности режима рабочего времени и времени отдыха, условий труда отдельных категорий работников грузопассажирского транспорта общего пользования, работа которых непосредственно связана с движением автотранспорта, устанавливаются федеральным органом исполнительной власти в области грузопассажирского транспорта с учетом мнения соответствующего профессионального союза.

Лица, принимаемые на работу, непосредственно связанную с движением автотранспорта и маневровой работой, и работники, выполняющие такую работу и (или) подвергающиеся воздействию вредных и опасных производственных факторов, проходят за счет средств работодателей обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры.

Работники грузопассажирского транспорта общего пользования, которые осуществляют производственную деятельность, непосредственно связанную с движением автотранспорта и маневровой работой, и перечень

профессий которых определяется федеральным органом исполнительной власти в области грузопассажирского транспорта, проходят обязательные предрейсовые или предсменные медицинские осмотры, а также по требованию работодателей медицинское освидетельствование на установление факта употребления алкоголя, наркотического средства или психотропного вещества [49, с. 57].

Порядок проведения обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров на грузопассажирском транспорте общего пользования, а также предрейсовых или предсменных медицинских осмотров устанавливается федеральным органом исполнительной власти в области грузопассажирского транспорта по согласованию с федеральным органом исполнительной власти в области здравоохранения.

Порядок профессионального отбора, в том числе определения психофизиологических качеств и профессиональной пригодности, устанавливается федеральным органом исполнительной власти в области грузопассажирского транспорта.

Повышение квалификации работников грузопассажирского транспорта, производственная деятельность которых непосредственно связана с движением автотранспорта, осуществляется за счет средств работодателей. Порядок проведения технического обучения и повышения квалификации указанных работников грузопассажирского транспорта устанавливается федеральным органом исполнительной власти в области грузопассажирского транспорта.

Важнейшим организационным документом ООО «Автотранскалий» является коллективный договор (ст. 40-51 ТК РФ), разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, юридического отдела). Коллективный договор - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в

процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет.

Использовались важные организационно - распорядительным документы - правила внутреннего трудового распорядка (ст. 189-190 ТК РФ), которые определяют внутренний трудовой распорядок в ООО «ООО «Автотранскалий»», порядок приема и увольнения, основные права, обязанности и ответственность работников и администрации, режима работы, время отдыха, а так же меры поощрения за успехи в работе и взыскания за нарушения трудовой дисциплины.

Организации целесообразно совершенствовать трудовой распорядок, рассматривая правила внутреннего трудового распорядка как важнейший нормативный акт - инструмент совершенствования организации труда. В них целесообразно включить следующие разделы: об оплате труда, о коммерческой тайне, о страховании, об охране труда.

Использовались также в подготовке проекта документы организационно-методического и методического характера - те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом.

Сюда входят: положение по формированию кадрового резерва в организации; положение по организации адаптации работников; рекомендации по организации подбора и отбора персонала; положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе; положение по оплате и стимулированию труда; инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

В свою очередь, для разработки этих и других документов, а также для выполнения ряда функций по управлению персоналом используется такой нормативный документ, как Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Минтруда РФ в 1998 году.

Он призван регламентировать организацию труда этих категорий работников, обеспечивать рациональный подбор, расстановку и

использование кадров, устанавливать оплату труда работникам в зависимости от уровня их квалификации. Справочник включает квалификационные характеристики должностей, каждая из которых имеет следующие разделы: «Должностные обязанности» - функции, которые могут быть полностью или частично поручены работнику, занимающему данную должность; «Должен знать» - требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, знания законодательства, методов и средств выполнения должностных обязанностей; «Требования к квалификации» - определенный уровень и профиль специальной подготовки работника, его образование, требуемый стаж работы.

Для характеристики рабочих должностей, тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим, составления программ подготовки и повышения квалификации рабочих используется такой нормативный документ, как Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). Тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих даются по разрядам и состоят из разделов: «Характеристика работ» - перечень трудовых навыков, которыми должен обладать рабочий для получения соответствующего выполняемой работе разряда; «Должен уметь» - минимум специальных знаний и навыков, требующихся для работы по данному разряду; «Примеры работы» - перечень наиболее типичных для данной профессии и данного тарифного разряда работ.

Работники, ответственные за погрузку, размещение, крепление грузов в вагонах, контейнерах и выгрузку грузов, должны проходить аттестацию, предусматривающую проверку знаний технических условий размещения и крепления грузов в грузопассажирском подвижном составе.

Работники, не прошедшие аттестаций, не допускаются к выполнению определенных в настоящем пункте работ [15].

Порядок и сроки проведения указанных аттестаций, а также порядок формирования аттестационных комиссий устанавливается федеральным органом исполнительной власти в области грузопассажирского транспорта.

Совокупность должностей служащих находит отражение в штатном расписании - документе, утверждаемом руководителем организации и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним.

Для каждой должности, содержащейся в штатном расписании, разработана должностная инструкция, которая составляется на основе квалификационной характеристики, а также проведенного анализа работы (или рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности). Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения.

В системе управления персоналом на предприятии, помимо перечисленных правовых актов, широко используются локальные внутрифирменные (корпоративные) нормативные акты:

- организационно-статусные документы, включающие устав организации, который служит юридическим актом, оформляющим образование предприятия и определяющим его статус, отношения собственности, организационную структуру, учредителя (собственника), основные функции, порядок распределения прибыли, взаимоотношения с государством, процедуру реорганизации и ликвидации;

- организационно-распорядительные документы, содержащие приказы, которые служат правовым актом, издаваемым руководителем органа управления или его структурного подразделения, действующим на основе единоначалия в целях разрешения основных стратегических, тактических и оперативных задач, стоящих перед руководством данной организации;

- организационно-нормативные документы, представляющие собой различные инструкции, в которых определяются основные правила, регулирующие организационные, научно-технические, технологические, экономические, финансовые и иные специальные стороны деятельности и отношения работников и должностных лиц;

- организационно-договорные документы, включающие договоры, контракты, доверенности и другие виды соглашений двух или большего количества лиц, направленные на установление, изменение или прекращение правоотношений, а также порядок их регулирования;

- информационно-справочные документы, содержащие протоколы, акты и другие письменные материалы, фиксирующие ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях, заседаниях и других формах работы коллегиальных органов [15].

В области соблюдения прав человека ООО «Автотранскалий» руководствуется российским законодательством, следует принципам Декларации прав человека, Декларации Международной организации труда «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда» и другим международным требованиям в этой области. Компания является участником Глобального договора ООН, принципы которого предъявляют к деловым кругам требования в области прав человека. Глобальный договор требует от своих участников поддержки и уважения подхода, предусматривающего защиту международных прав человека. Деловые круги, в соответствии с принципами Глобального договора, не должны быть причастными к нарушениям прав человека [3].

Трудовые отношения в Компании регламентированы требованиями Трудового кодекса Российской Федерации. Ст. 253 ТК РФ определяет работы, на которых ограничивается применение труда женщин, ст. 265 ТК РФ – работы, на которых запрещается применение труда лиц в возрасте до 18 лет, ст. 4 ТК РФ запрещает принудительный труд, а раздел XIII ТК РФ рассматривает вопросы защиты трудовых прав и свобод, определяет порядок

разрешения трудовых споров и ответственность за нарушение трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права [10].

В целях эффективного обеспечения соблюдения прав сотрудников в ООО «Автотранскалий» проводится систематическая работа с обращениями по различным вопросам, а также с обращениями правоохранительных и судебных органов, профсоюзных организаций, Федеральной службы по труду и занятости.

Реализуя программы социальной поддержки и развития персонала, ООО «Автотранскалий» способствует обеспечению ряда социально-экономических прав своих сотрудников, таких как право на социальное обеспечение, образование, охрану семьи, право на жилище, свободу творчества, участие в культурной жизни.

Вывод по главе:

ООО «Автотранскалий» следует провести технико-экономический анализ для определения незадействованных резервов, при этом провести тщательное маркетинговое исследование, расширить клиентуру, а также более конструктивно проводить инвестиционную политику.

Изменения уровня расходов на оплату труда в с 2009 года по 2011 год, наблюдает тенденцию к росту. Это может быть связана с увеличением объема перевозок, повышение качества услуг, приобретение транспорта с наименьшим потреблением энергоресурсов.

В ООО «Автотранскалий» на данное время существует проблема обеспечения организации квалифицированным персоналом. У организации в планах уже ее расширение, сигнализируют о необходимости начатия срочного набора. Постоянная численность по планам должна возрасти до 100 человек, поэтому в ООО «Автотранскалий» должны перейти к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. Однако процесс этот тормозится

нехваткой физического времени и неквалифицированностью работников, по возможности отвечающих за обеспечение организации кадровым составом.

Основные задачи правового обеспечения в системе управления персоналом ООО «Автотранскалий» - это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Во - первых Конституция Российской Федерации главный законный нормативный акт, в котором прописан право на труд.

Второй не менее главный законный нормативный акт - Гражданский кодекс Российской Федерации определяет правила оформления и выполнения договоров гражданско-правового характера (ст. 153-165 ГК РФ).

Третий самый важный законный нормативный акт - Трудовой кодекс Российской Федерации, принятый Федеральным законом от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ, введенный в действие с 1 февраля 2002 года и регулирующий трудовые отношения в РФ (ст. 2 ТК РФ).

Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена Вам по почте в срок в течение 1 минуты

3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АВТОТРАНСКАЛИЙ»

3.1 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом

Предлагается принять на работу в ООО «Автотранскалий» специалиста с высшим образованием менеджера по направлению «Управление персоналом» - для внутренней и внешней организации работы с персоналом. Введение должности квалифицированного менеджера по управлению персоналом позволит проводить набор, отбор и наем более качественного персонала, что обязательно должно будет улучшить и качество предоставляемых услуг организацией, и увеличить объем услуг, получить большую прибыль.

К рабочим местам можно будет предъявлять систему требований в группах параметров, приведенных в табл. 4.

Таблица 4 - Требования к персоналу [28,с.124]

Группа параметров	Содержание параметров
Способности	Уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определенных должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи
Свойства	Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности; способность к восприятию профессиональных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.
Мотивационные установки	Сфера профессиональных интересов; стремление к самовыражению и самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив

Указанные качественные параметры должны определяться характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою

очередь, характер труда должен определять те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Требования к рабочим местам должны отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

При анализе требований к рабочему месту должны учитываться задачи трудового процесса на рабочем месте, а также взаимосвязи данного рабочего места с другими звеньями организационной структуры. Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, должна являться связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала должны базироваться мероприятия по его развитию. Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как:

- Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- тарифно-квалификационные характеристики общетраслевых должностей служащих и общетраслевых профессий рабочих.
- Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:
 - описание работы или должности (должностная инструкция), включающее в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;
 - спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;
 - квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;
 - карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

3.2 Экономическая и социальная эффективность совершенствования системы управления персоналом

Разработка и внедрение мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом - введения в штат новой должности менеджера по персоналу позволит получить существенные экономические результаты, которые выражаются через систему следующих показателей. Оценка эффективности проекта совершенствования найма персонала требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методiku выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.). Позитивные

социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают, готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности программ совершенствования системы и процессов управления персоналом возможны следующие подходы:

а) экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность - как ограничение, т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;

б) рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;

в) вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный. [28, с. 78]

Экономическая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Экономическая эффективность может рассчитываться для проекта в целом.

При оценке экономической эффективности совершенствования системы найма персонала используем таблицу 5, содержащую состав затрат на организацию и содержание квалифицированной службы управления персоналом в ООО «Автотранскалий».

Таблица 5 - Состав затрат содержание менеджера по персоналу и расходы на оборудование его рабочего места.¹⁴

№ п/п	Содержание записи	Сумма, руб
1	Дополнительные компьютерные установки (1*12000 руб.)	12000
2	Принтер (1*4700 руб.)	4700
3	Телефонный аппарат (1*400 руб.)	400
4	Расходные материалы	900
5	Заработная плата с начислениями за год $8000 * 12 * 1 = 96000$ руб. $96000 * 26\% = 24960$ руб.	120960
6	Итого ожидаемых затрат	138960
7	Ожидаемое повышение выручки от услуг, которое обеспечит более производительный и качественный кадровый состав набранный квалифицированным менеджером по персоналу на 1%	14544392
8	Ожидаемая себестоимость выше на 1%	11635127
9	Ожидаемые налоги	2872944
10	Единовременные затраты на организацию должности менеджера по управлению персоналом	18000

Экономический эффект от введения в штат менеджера по персоналу определим по следующей формуле:

¹⁴ Составлено автором по: [24,28,22]

$$\mathcal{E} = (Ц_{т} - С_{т} - Н_{т} - Z_{пр}) / Z_{пр}$$

Где \mathcal{E} - ожидаемый экономический эффект от введения должности квалифицированного менеджера по персоналу(2012 год);

$Ц_{т}$ - прогноз выручки в соответствующем году;

$С_{т}$ - прогноз себестоимости в соответствующем году;

$Н_{т}$ - прогноз налогов в соответствующем году;

$Z_{пр}$ - единовременные затраты на введение в штат должности менеджера по управлению персоналом в 2012 году.

$$\mathcal{E} = 14544392 - 11635127 - 2872944 - 18000 = 18321 \text{ руб.}$$

$$K \mathcal{E} = 18321 / 18000 = 1,02$$

Таким образом, из расчетов видим, что мероприятие по введению дополнительной должности - менеджера по персоналу, экономически обосновано.

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом

Управление любого предприятия должно придерживаться принципа законности. Рассматривая управление персоналом через призму правового регулирования, следует опираться на законодательство, которое регламентирует составляющие его элементы. В частности, необходимо знание вопросов правового регулирования граждан, трудовой деятельности, знание правового аспекта организации.

В ООО «Автотранскалий» на данное время существует проблема обеспечения организации квалифицированным персоналом. У организации в планах уже ее расширение, сигнализируют о необходимости начатия срочного набора. Постоянная численность по планам должна возрасти до 100 человек, поэтому в ООО «Автотранскалий» должны перейти к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям,

совершенствуется процедура самого отбора. Однако процесс этот тормозится нехваткой физического времени и неквалифицированностью работников, по возможности отвечающих за обеспечение организации кадровым составом.

Введения в штат ООО «Увтотранскалий» новой должности менеджера по персоналу позволит получить существенные экономические результаты, которые выражаются через систему следующих показателей. Оценка эффективности проекта совершенствования найма персонала требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Нормативно - правовое обеспечение - это совокупность документов организационного, организационно - правового, организационно - распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утверждённые в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Нормативно - правовое обеспечение создаёт условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Нормативно-методические материалы группируются по их содержанию. Различают нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Первая группа включает нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. Например, нормы времени управленческих процедур, инструкция государственной налоговой службы РФ, сменно-суточные задания и проч. Документы второй группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников

системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом.

Например, Гражданский кодекс, ТК РФ, руководящие документы (положения, инструкции, правила) Минтруда и других государственных органов, приказы, положения, инструкции, издаваемые руководителем организации или соответствующим подразделением по вопросам труда, численности и оплаты труда и т.п. [22, с.87-88]

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. Нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты; бизнес-план, смета затрат на производство, типовые нормы времени, различные отчёты, система стандартов по технике безопасности и прочее. Важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документом является Положение о подразделении - документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, права, функции, ответственность.

На основе типовых документов с учётом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования. Так, важными организационно-распорядительными документами являются Правила внутреннего распорядка, которые включают следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приёма и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В распоряжении кадровой службы находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования: коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; положения о подразделениях (отделах, службах, группах) и др.

Важнейшим организационным документом является Коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделения службы управления персоналом. Коллективный договор - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К документам организационно-методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом.

Сюда входят: Положение по формированию кадрового резерва в организации; Положение по организации адаптации работников; Рекомендации по организации подбора и отбор персонала; Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе; Положение по оплате и стимулированию труда; Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Основополагающим документом в кадровой службе являются должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов, служащих, но с учётом особенностей организации и социально-экономических условий.

Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на персонал с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно - распорядительного и экономического характера;
- подготовка предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на её руководителей и других должностных лиц (в пределах предоставляемых им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителей системы управления персоналом и её работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Главным подразделением по ведению правовой работы является юридический отдел. Однако специфика кадровых служб включает в себя повседневное осуществление работ, связанных с приёмом, увольнение и переводом работников. Всё это требует определённых юридических знаний, чтобы обеспечить чёткое урегулирование прав и обязанностей всех участников трудовых отношений.

Устанавливаются правовые нормы централизованного или локального характера. К актам централизованного характера относятся ТК РФ, постановления правительства, акты Минтруда РФ, Законы РФ: «О коллективных договорах и соглашениях», «О занятости населения», «О порядке разрешения коллективных споров » и др. К актам локального регулирования правоотношений относятся приказы руководителя, положения

о подразделениях, должностные инструкции прочие внутренние документы.[29,с.158]

Основные задачи юридического отдела в этой области таковы:

- а) разработка проектов нормативных актов организации;
- б) правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и их визирование;
- в) организация систематического учёта и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;
- г) информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде;
- д) разъяснение действующего трудового законодательства и порядок его применения.

В систему нормативных актов о труде входят соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организации. Правовые акты ненормативного характера - это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех её подразделений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации). Оно применимо не только к сферам материального производства, но и ко всем видам занятости.

В современной рыночной экономике основными факторами конкурентоспособности предприятий стали обеспеченность их рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Современная концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Персонал или кадры - это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, своей численностью. Она же определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Решение задач организации труда и управления персоналом регулируется и оформляется совокупностью документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочными материалами, устанавливающими нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Исследованное предприятие ООО «Автотранскалий» - деятельность заключается в предоставлении транспортных перевозок, погрузочно-разгрузочных работ, экспедиционные услуги.

Миссия ООО «Автотранскалий» формулируется следующим образом: «Предоставление грузопассажирских услуг с учетом всех желаний заказчика». Сейчас существует жесткая конкуренция между организациями предоставляющими грузопассажирские услуги. И победит в этой конкуренции тот, кто сможет обеспечить максимально высокое качество своей деятельности.

В качестве генеральной цели организация правомерно рассматривает экономическую цель, то есть получение расчетной величины прибыли от оказания услуг.

Экономически организация развивается успешно, стремительно, динамично, так как по всем основным экономическим показателям ее хозяйственной деятельности наблюдается рост.

В ООО «Автотранскалий» используется линейно-функциональная организационная структура, при ней линейные руководители являются единоначальниками, помощь им оказывают функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя. Система имеет как преимущества, так и недостатки.

Квалифицированного менеджера по управлению персоналом в организации нет, поэтому кадровая политика никак не формируется. Подбор, оценка, расстановка кадров осуществляется в сфере возможностей всеми управленческими менеджерами. Поэтому в ООО «Автотранскалий» на данное время существует проблема обеспечения организации квалифицированным персоналом. У организации в планах уже ее расширение, заключенные договоры на оказание услуг сигнализируют о необходимости начатия срочного набора. Постоянная численность по планам должна возрасти до 100 человек, поэтому в ООО «Автотранскалий» должны перейти к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям. Должна стать совершенной процедура самого отбора. Однако процесс этот тормозится нехваткой физического времени и неквалифицированностью работников, по возможностям отвечающих за обеспечение организации кадровым составом.

В современных же условиях при найме персонала в процессе проведения собеседования существует еще и ряд особенных проблем, которые, эти работники не смогут решить.

Предлагается принять на работу в ООО «Автотранскалий» специалиста с высшим образованием менеджера по направлению «Управление персоналом» - для внутренней и внешней организации работы с персоналом. Введение должности квалифицированного менеджера по

управлению персоналом позволит проводить набор, отбор и наем более качественного персонала, что обязательно должно будет улучшить и качество предоставляемых услуг организацией, и увеличить объем услуг, получить большую прибыль.

Произведенные экономические расчеты показали, что затраты на внедрение предлагаемого мероприятия обоснованы, так как в результате их внедрения предприятие увеличит численность кадрового состава, объем услуг, прибыль.

Таким образом, цель дипломного проекта - изучение и анализ экономико-правовых аспектов системы управления персоналом и разработка рекомендаций по ее совершенствованию в сфере грузопассажирских перевозок на примере ООО «Автотранскалий», достигнута.

Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена в Вашу почту в течение 1 минуты

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О правах человека [Электронный ресурс]: Всеобщая Декларация прав человека от 10.12.1948 г. Принята резолюцией 217 А (III) Генеральной Ассамблеи ООН - Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru.](http://www.consultant.ru;);
2. Об основополагающих принципах и правах в сфере труда и механизм ее реализации [Электронный ресурс]: Декларация Международной организации труда от 18.06.1998 г. Принята Генеральной конференцией Международной организации труда. - Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru.](http://www.consultant.ru;);
3. О повышении корпоративной социальной ответственности бизнеса [Электронный ресурс]: Глобальный договор ООН от 20.06.2000 г. - Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru.](http://www.consultant.ru;);
4. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием от 12.12.1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 г. N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 г. N 7-ФКЗ). - Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru.](http://www.consultant.ru;);
5. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.11.1994 г. №51-ФЗ (в ред. Федерального закона от 06.04.2011 г. № 284-ФЗ). - Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru.](http://www.consultant.ru;);
6. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 26.01.1996 г. №14-ФЗ (в ред. Федерального закона от 19.10.2011 г. № 284-ФЗ). - Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru.](http://www.consultant.ru;);
7. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть первая [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 31.07.1998 г. №117-ФЗ (в ред. Федерального

- закон от 27.06.2011 г. N 162-ФЗ). Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
8. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть вторая [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 05.08. 2000 г. №117-ФЗ (в ред. Федерального закона от 21.07. 2011 г. N 258-ФЗ). Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
9. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 г. N 195-ФЗ (ред. Федерального закона от 16.11.2011 г. № 312-ФЗ). Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
10. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 г. №197-ФЗ (ред. Федеральных законов от 07.11.2011 г. N 303-ФЗ и 305-ФЗ). - Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
11. Федеральный закон Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 8 ноября 2007 г. N 259-ФЗ «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта». «Российская газета». – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2007/11/17/ustav-doc.html>;
12. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». - Ростов н/Д: Феникс, 2004.
13. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Мотивация в управленческой деятельности. Самара: УДУ, 2005.- 144с.
14. Доброворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учебное пособие. М.: ЧеРо, 2007г.
15. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. - Учеб. пособие - Н.Новгород: НИМБ. 2008 г.
16. Кибанов А.Я., Мамед-заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: Экзамен, 2004 г.

17. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. - М.: Экзамен, 2004 г.
18. Под ред. А. Кибанова. "Управление персоналом", М. "Инфра-М", 2007г.
19. Кнорринг В. «Искусство управления», М.БЭК 1997г. Ростов-на-Дону «Феникс» 2003г.
20. Магура М.И. "Поиск и отбор персонала", М. ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2007г.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», М. Дело 2002г.
22. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., и др. Управление персоналом. Ростов н/Д, 2003 г.
23. Трифильцева Н. Мы все учились понемногу / Управление персоналом. - №8. 2007г.
24. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И.Ушвицкого. 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2006.
25. Управление персоналом организации (под ред. А.Я.Кибанова). М., 2003.
26. Управление современной компанией. Учебник. Под редакцией Б. Мильнера и Ф. Миллса. М.: Инфра-М. 2001.
27. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения: Пер. с англ. - СПб: Речь, 2001.
28. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом современной организации. Учебное пособие для вузов. - М.: Юнити-Дана, 2007.
29. Шекин С.В. Управление персоналом в современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное; Бизнес-школа «Интел-Синтез. 2008.
30. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации (изд 4-е), М., 2008.

Анкета по приему на работу и для проведения собеседования

1. Ф. И.О., возраст, семейное положение.
2. Ваше образование, какими основными квалификациями Вы располагаете?
3. Почему Вы заинтересованы в получении этой работы?
4. Как Вы понимаете обязанности работника в этой должности?
5. За сколько дней Вы сможете продемонстрировать себя на работе?
6. Ваше отношение к дополнительным нагрузкам (командировки, сверхурочные)?
7. Опишите последнее место работы (название организации, Ваша должность, Ваши обязанности, срок работы) Нравилась ли Вам прежняя работа?
8. Попадали ли Вы в больницу во время работы?
9. Мотивы перехода на другую работу? Причины, побудившие уволиться с последнего места работы?
10. Какие Вы испытывали затруднения (проблемы) в процессе работы?
11. Как Вы их решали?
12. Какое достижение на прежней работе Вы считаете самым важным?
13. Каким путем Вы добиваетесь результатов?
14. Что для Вас является наиболее важным: деньги или работа, которая нравится?
15. Как Вы считаете, для какой работы Вы больше всего подходите? Какие есть основание так считать?
16. Какими видами деятельности Вы предпочли бы не заниматься?
17. Опишите Ваши сильные и слабые стороны.
18. Как бы мог описать Вас ваш друг?
19. Какие Ваши личные профессиональные планы на ближайшие пять лет?
20. Что для Вас является наиболее важным в работе?

Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена. Ваш почтовый ящик в течение 1 минуты

ООО «Автотранскалий»

Персональная анкета

Место
для
фотографии

1. Фамилия _____
Имя _____
Отчество _____

2. Число, месяц и год рождения _____

3. Место рождения _____

4. Адрес настоящего время проживания _____

5. Телефон (домашний, рабочий) _____

6. Образование (уровень, какое учебное заведение и когда окончили, номер диплома, специальность, квалификация) _____

7. Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (включая учебу в высших и средних учебных заведениях профессионального образования)

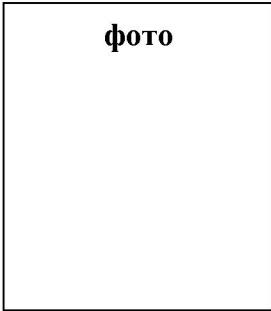
Месяц и год		Полное наименование организации, занимаемая должность
поступление	ухода	
1	2	3

8. Какие сведения о себе Вы считаете необходимым сообщить дополнительно _____

« ___ » _____ 20__ г.

подпись

Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена в Ваш посылу в ворде в течение 1 минуты



Уважаемые кандидаты!

Кадровая служба «Регион-Информ» просит Вас тщательно и подробно заполнить все пункты предлагаемой Вам анкеты. Мы берем на себя обязательство сохранять конфиденциальность информации, которую Вы нам сообщили. Незаполненные или не полностью заполненные анкеты нашей кадровой службой не рассматриваются.

Анкета

Фамилия	
Имя	
Отчество	

Дата и место рождения:

Образование:

(когда и какие учебные заведения закончили, специальность по диплому)

1.

2.

3.

Дополнительное образование:

(когда и какие учебные заведения, курсы закончили, семинары, тренинги прошли)

1.

2.

3.

Иностранные языки:

Язык	Степень владения
1.	
2.	
3.	
4.	

Знание компьютера:

Программа	Степень владения
1. MS WORD	
2. MS Excel	
3. MS PowerPoint	
4. Corel Draw	
5. MS Access	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Чем бы Вы хотели заниматься (в каких областях специализироваться) в нашей компании?

Трудовая деятельность (включая воинскую службу и очную учебу)

(укажите, начиная с последнего (текущего) места работы):

Месяц и год		Название организации, ее адрес	Занимаемая должность	Служебные обязанности	Причина увольнения
Приема	Увольнения				

Ваш опыт работы, не зафиксированный официально в трудовой книжке:

(совместительство, работа по трудовому соглашению, на общественных началах, др.)

Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена в Вашу почту в ворде в течение 1 минуты

Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена в Вашу почту в ворде в течение 1 минуты

Адрес прописки:

(укажите, пожалуйста, индекс и подробный адрес)

Адрес проживания:

(укажите, пожалуйста, индекс и подробный адрес)

Контактная информация:

Способ связи	Номер	Время, в которое предпочтительнее связываться
Телефон домашний		
Другие контактные телефоны		
E-mail		
Пейджер		

Наличие водительских прав

Наличие личного транспорта

Отношение к воинской службе:

Семейное положение:

Дети (возраст):

Ваши ближайшие родственники (супруг(а), дети, родители, родные братья и сестры), родители, братья и сестры супругов (желательно)

Степень родства	Ф.И.О., дата рождения	место жительства (желательно также указать место работы и должность)

Укажите 2-х человек, которые могли бы дать Вам рекомендацию:

Ф.И.О. (полностью)	Место работы, должность	Контактная информация

Ваш доход на последнем месте работы:

Укажите стартовую зарплату, которая Вас удовлетворит

Укажите зарплату, которая Вас удовлетворит после испытательного срока _____

С какого времени Вы могли бы приступить к работе?

Подтверждаю достоверность сообщенных мной в анкете сведений

Дата заполнения: _____

Подпись: _____

Опыт работы:

Опишите содержание работы, которую Вы выполняли:

Приходилось ли Вам руководить людьми? (Если да, укажите стаж руководящей работы и количество подчиненных)

Каковы Ваши личные профессиональные достижения?

Почему Вы хотите оставить (оставили) последнее место работы?

Характеристика требуемой работы:

Что бы Вы предпочли:

(отметьте нужное)

Работа с клиентами

Работа с документацией

Работа с ПК

Руководство коллективом

Для выполнения какой работы Вы считаете себя наиболее подготовленным и почему?

Опишите содержание работы, которую Вы хотели бы выполнять.

Как Вы видите свой дальнейший профессиональный рост?

Планируете ли Вы продолжить свое образование? Если да, то в какой сфере?

Кем Вы видите себя через 3 года?

Назовите Ваши наиболее сильные и слабые качества:

Профессиональные

Личные

Что из нижеперечисленного Вас не устраивает (пометьте):

Частые командировки в другие города

Частые поездки по Москве

Сверхурочная работа

Материальная ответственность

ДРУГОЕ (что именно) _____

Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена в Вашу почту в ворде в течение 1 минуты

Служебные заметки:

Внешний вид

Психологическое состояние при беседе

Манера общения

Степень мотивации

Самооценка

Особые заметки

Профессиональное тестирование

Заключение психолога

Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена в Вашу почту в ворде в течение 1 минуты

ООО «Автотранскалий»
Заявка на подбор персонала

Согласовано:

(должность)

(ФИО)

(дата)

1. Наименование вакантной должности _____

2. Наименование структурного подразделения _____

3. Размер оплаты труда _____ (руб./мес.)

4. Основные требования к кандидату:

- пол _____

- возраст _____

- уровень образования _____

- наличие определенного квалификационного разряда _____

- стаж работы по специальности или опыт работы на промышленных предприятиях

5. Дополнительные требования к кандидату:

6. Краткое описание рабочих функций

7. График работы _____

Начальник подразделения _____ / _____ /

« ____ » _____ 200__ г.

Дата работа после оплаты будет автоматически отправлена в Вашу почту в ворде в течение 10 минут