Содержание

1. Принципы и особенности организационной, функциональной, ролевой, социальной и штатной структур ……………………..…………………………..….… 2
2. Роль наставничества и консультирования в адаптации персонала ………… 10
3. Назовите отличительные особенности метода БОЭРО ……………………... 16

Список использованной литературы …………………………………………………. 22

1. **Принципы и особенности организационной, функциональной, ролевой, социальной и штатной структур**

Организационная структура — один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределени­ем целей и задач управления между подразделениями и работ­никами организации. По сути, структура управления - это орга­низационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Таким образом, под организационной структурой уп­равления необходимо понимать совокупность управлен­ческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управ­ления является состав, соотношение, расположение и взаимо­связь отдельных подсистем организации. Она направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельны­ми подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам: организационной, функциональной, ролевой, социальной, штатной.

1. Организационная структура персонала - состав и схема взаимодействия элементов подсистемы управления (управленческих подразделений и отдельных должностных лиц) конкретного предприятия. Она состоит из совокупности взаимосвязанных звеньев управления, которые выступают как самостоятельная часть организационной структуры на определенном уровне управления, аппарата управления и производственных подразделений. Организационная структура управления представляет собой организационную) форму, в которой реализуется процесс управления производством и характеризуется иерархичностью подсистемы управления (числом уровней или ступеней управления), количеством элементов подсистемы или управленческих подразделений на каждом уровне, их возможной специализацией, степенью централизации (децентрализации) управления на том или ином уровне и в каждом подразделении, а также численностью управленческого персонала и потенциальными возможностями управленческих подразделений.

Организационная структура системы управления персоналом представляет собой совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Структура определяет внутреннее строение организации, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействия между ее внутренними элементами. Формирование организационной структуры системы управления персоналом происходит не сразу, а проходит следующие этапы:

1) структуризация целей системы управления персоналом;

2) определение состава функций управления, обеспечивающих реализацию целей всей системы управления персоналом организации

3) формирование состава подсистем организационной структуры

4) установление связей между подсистемами организационной структуры

5) определение прав и ответственности подсистем;

6) расчет трудоемкости функций и численности подсистем;

7) построение конфигурации организационной структуры.

2. Функциональная структура персонала отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями предприятия и включает следующие элементы. Функции управления - особый вид управленческой деятельности, продукт разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по особому признаку: по общности предмета управления (качество, труд и зарплата, НТП, охрана труда); по общности производственных ресурсов (трудовые, материальные, технические, финансовые). Обычно выделяют 10-25 функций. Частью функции управления является комплекс управленческих задач, который представляет собой совокупность задач, различных по признаку основных функций (нормирование, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование) и реализуемых небольшим функциональным подразделений (отделом, бюро, группой). Число комплексов задач может быть не более 200 для одного управленческого уровня предприятия. Задача управления - это совокупность взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом помощью технических средств, результат выполнения которых есть принятие управленческого решения. Например, расчет потребности персонале на год по предприятию. Задача управления является основным элементом процесса управления, и в ее реализации занято несколько работников управления. Вообще в управлении предприятия решается несколько тысяч управленческих задач. Операция управления - это совокупность трудовых действий, которые направлены на изменение формы или содержания информации.

Функция управления - особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку. Наи­большее распространение получила классификация по общности предмета управления (качество, труд и зарплата, научно-технический прогресс, охрана труда) и производственных ресурсов (трудовые, материальные, технические, финансовые и др.). Обычно выделяется от 10 до 25 функций управления организацией.

Комплекс задач - часть функции управления, выделяемая по признаку основных функций управления (нормирование, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование). Комплекс задач объединяет совокупность задач, относящихся к конкретной функции и, как правило, реализуется небольшим функциональным подразделением (отделом, бюро, группой) - например, планирование подбора персонала для организации. Число комплексов задач составляет около 200 для уровня организации.

Задача управления - совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом выполнения которых является принятие управленческого решения - например, расчет потребности в персонале на год по организации. Задача является основным элементом процесса управления, а в ее реализации участвуют, как правило, несколько работников управления. В управлении организацией решается несколько тысяч задач управления.

Операция управления - совокупность трудовых действий, направленных на изменение формы или содержания информации, выполняемых одним работником с помощью определенного набора технических средств. Операция конкретизирует содержательную часть задачи и может быть представлена в виде типовой схемы.

3. Ролевая структура персонала определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и ор­ганизаторам. Для таких людей характерна вариабельность мышления и способность решать проблемные ситуации. Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия работника в информационном процессе, процессе принятия управленческих решений и взаимодействия в обмене информацией. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях. Для определения ролевой структуры персонала применяют социально-психологические методы, тестирование, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения ролевых игр.

Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом.

Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений и вариабельности мышления.

Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений.

Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Конечно, каждому человеку приходится исполнять в той или иной степени все три вида ролей, и можно говорить лишь о степени проявления его личности в той или иной творческой, коммуникационной и поведенческой роли. Поведение человека имеет разнонаправленные тенденции как к лучшему, так и к худшему и зависит от внешней среды.

Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические методы, тестирование, наблюдение, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения роле­вых игр.

Умение руководителя правильно использовать ролевую структуру в управлении коллективом способствует повышению эффективности совместной деятельности коллектива, уменьшению деструктивных и психологических конфликтов, гибкому применению "мозгового штурма" при принятии сложных решений.

4. Социальная структура характеризует трудовой: коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность и образование). Социальную структуру анализируют по следующим данным:

• листки по учету кадров;

• результаты социологических исследований;

• материалы аттестационных комиссий;

• приказы по кадровым вопросам.

Для получения достоверных и сопоставимых данных наиболее подходит листок по учету кадров, так как содержит наибольшее число сведений, которые подтверждаются другими документами (паспорт, копия документов об образовании, трудовая книжка, список научных трудов, свидетельство о браке и т. д.).

Управление социальным развитием — деятельность, являющаяся специфическим видом менеджмента и составной частью управления персоналом. Функции управления социальным развитием выполняют структурные подразделения службы управления персоналом. Особенность этих функций в том, что они реализуются в соответствии со стратегическими планами социального развития организации. Главными социальными ориентирами управления социального развития являются:

создание благоприятных условий труда и отдыха работников организации;

вознаграждение за труд;

социальная защита персонала;

поддержание оптимальной морально-психологической атмосферы в коллективе;

обеспечение социального партнерства и делового сотрудничества.

Миссия социальной службы организации — управление социальными процессами в организации с целью обеспечения условий формирования гуманизации труда и качества трудовой жизни с использованием адекватных форм, методов, приемов, способов и правил на основе преимущественно научного подхода.

Управляют социальным развитием организации структурные подразделения, объединяющие круг должностных лиц, в сферу компетенции которых входят вопросы социального развития организации и социального обслуживания ее персонала, надлежащие полномочия и определенная ответственность за решение социальных проблем.

Управление социальным развитием в организации тем более необходимо, что перемены в жизни общества, вызываемые ускорением научно-технического и социального прогресса, ведут к возрастанию роли человеческих ресурсов в трудовой деятельности и значения личностных качеств работников, усиливают потребность в социальном партнерстве.

Социальное прогнозирование и планирование — важнейший инструмент управления социальным развитием. Социальное прогнозирование и планирование предполагает глубокий и разносторонний анализ состояния социальных условий организации; осмысленную диагностику, выяснение и объяснение взаимосвязей, которые складываются между ее отдельными частями; предвидение того, какой вариант решения назревшей социальной проблемы будет наиболее эффективным. Для этого необходимы надежные источники получения информации, к которым, в частности, можно отнести статистические данные, характеризующие материальную базу и другие составляющие социальной среды организации; данные изучения социально-бытовых и санитарно-гигиенических условий труда и отдыха, соблюдения техники безопасности ведения работ, а также общественного мнения и преобладающих настроений в коллективе; определение с помощью социометрических методов и социограмм более или менее цельной картины сложившихся социальных связей и взаимоотношений работников, их ожиданий и предпочтений в соизмерении с реальными возможностями организации.

5. Штатная структура персонала определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов фонд заработной платы. Штатная структура определяется руководством предприятия и обусловлена организационной структурой предприятия. Штатное расписание разрабатывается для определения структуры аппарата управления организации и включает наименование должностей всех управленческих работников, численность работников в каждом структурном подразделении. Штатное расписание корректируется и утверждается ежегодно.

Под штатной структурой организации понимается: количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда по штатным должностям и фонд оплаты труда сотрудников. Данные, необходимые для формирования штатной структуры, определяют исходя из:

планового объема производства работ или услуг;

нормативов численности и заработной платы;

схемы организационной структуры управления;

типовых штатных расписаний.

Для формирования штатной структуры рассчитывают и разрабатывают:

фонд оплаты труда;

численность персонала;

штатное расписание.

1. **Роль наставничества и консультирования в адаптации персонала**

Адаптация молодых сотрудников на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации молодых работников в нашей стране не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики.

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

В условиях рыночной конкуренции актуальность отбора персонала и последующая их адаптация стало одним из главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение малых предприятиях.

Сегодня малые предприятия предпринимают серьезные усилия по отбору персонала, адаптации, повышению квалификации и его практической подготовке к принятию большей ответственности. Тем не менее в организации вполне возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с "резервом") считается необходимым замещение любых должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, то есть с рассмотрением нескольких кандидатур на место, с участием внешних и внутренних кандидатов.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей.

Для создание такой социально-психологической атмосферы, требуется большое внимание уделять отбору и адаптации персонала.

Отбоp работников и раньше проводился достаточно тщательно поскольку качество персонала во многом предопределяет возможности и эффективность их последующего использования. Однако в прошлом кадровики ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе.

Целью данной работы является изучение психологическое обеспечение адаптации молодых сотрудников как одной из современных технологий управления персоналом и его неотъемлемой части.

Задачами будут: теоретическое рассмотрение таких явлений, как психологическая адаптация, профориентация, введение в должность; детальный разбор системы эффективного управления адаптацией в организации; анализ зарубежного опыта и попытка дать характеристику положению вещей в области управления адаптацией в России. Большое внимание уделено рассмотрению различных точек зрения и подходов к вышеперечисленным явлениям, для чего использованы учебные материалы и статьи по управлению персоналом. Так же:

Сущность процесса отбора и профессиональной и психологической адаптации молодых сотрудников.

Рассмотреть проблемы и методы оценки кандидатов при отборе.

Выявить цель психологического обеспечения адаптации.

Разработать методы отбора и профессиональной адаптации молодых сотрудников.

Разработать технологию психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников.

Надо отметить, что нехватка российского опыта в проблеме адаптации отражается и в недостаточности материалов, авторы которых глубоко изучают адаптационные процессы. В некоторых учебных пособиях они вообще не рассматриваются. Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс -- к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода -- несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь молодому сотруднику успешно влиться в новую организацию -- важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Зачастую молодой специалист приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе. "Опыт" такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы.

Облегчить вхождение молодых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации.

В самом общем виде адаптация -- «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды». Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная -- включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Адаптация персонала – важная составляющая системы управления персоналом. Для того чтобы повысить эффективность адаптации сотрудника к новым для него условиям работы целесообразно использовать такие мощные инструменты как наставничество и коучинг.

По определению адаптация персонала – это приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде. Для чего нужна адаптация новых сотрудников? Прежде всего, она необходима для того, чтобы сократить время, которое обычно требуется новому сотруднику для того, что бы освоиться на новом месте и начать работать с максимальной отдачей. Таким образом, система адаптации выгодна как самому новому сотруднику, так и руководству компании. При использовании грамотно разработанной системы адаптации человек, недавно пришедший в компанию, чувствует себя на новом месте более комфортно, а руководство получает от него максимальную отдачу в работе. Надо заметить, что адаптация – процесс обоюдный: человек приспосабливается к новой для него организации, организация приспосабливается к новому для неё человеку. И от того, насколько гладко пройдёт этот процесс во многом зависит дальнейшая продуктивность, как нового сотрудника, так и его коллег.

Во многих компаниях адаптации уделяется непростительно мало внимания. Руководители таких компаний считают, что есть инструкции, есть регламенты – чего же ещё нужно? Пусть новичок берёт их, изучает, а что ему непонятно – пусть спрашивает. Проблема здесь в том, что, к сожалению, далеко не каждый человек способен самостоятельно быстро найти всю нужную ему для полноценной работы информацию. Кроме того, здесь очень многое зависит от корпоративной культуры. Конечно, при благожелательном отношении сотрудников компании к новому коллеге он довольно быстро войдёт в курс дела. Однако во многих компаниях отношение к новичкам подчёркнуто пренебрежительное. О какой же эффективной адаптации здесь может идти речь? Совсем другое дело, когда есть продуманная система адаптации, причём существует она не только на бумаге, но и реально работает.

Система адаптации персонала – это не только пакет документов, регламентирующих порядок мероприятий по адаптации нового сотрудника. Это, прежде всего люди, которые эти мероприятия осуществляют: и те, кто непосредственно помогает новому сотруднику войти в курс дела, и те, кто этот процесс организует и контролирует. И, конечно же, это инструменты, которые они используют в своей работе. Неоценимыми инструментами адаптации персонала служат наставничество и коучинг. Эти понятия часто путают, считают, что это разные названия одного и того же. Но это не так. Коучинг и наставничество, несмотря на наличие общих элементов, существенно между собой различаются.

Как правило, наставничество выглядит следующим образом: более опытный сотрудник обучает нового сотрудника тому, что умеет сам. Наставничество нацелено на обретение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе. Советом, личным примером или как-то ещё наставник передаёт подопечному свой опыт. Можно сказать, что это разновидность индивидуального обучения непосредственно на рабочем месте. Такой подход практикуется с незапамятных времён, и очень хорошо себя зарекомендовал. Действительно, опытный сотрудник много знает и много умеет, ему известны все тонкости и нюансы выполняемой работы. Конечно, будет просто замечательно, если он поделится своими знаниями с новичком. При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и человеческие. Наставник должен вызывать эмпатию и, кроме того, он должен сам уметь и хотеть работать с людьми. Естественно, процесс наставничества должен быть организован таким образом, чтобы деятельность сотрудника в качестве наставника никак не отражалась на его основной работе. В противном случае система адаптации, основанная на наставничестве, приведёт не к повышению, а к снижению продуктивности в целом.

1. **Назовите отличительные особенности метода БОЭРО**

Метод БОЭРО основан на определении социально-экономических тенденций развития организации любой организационно-правовой формы, его результативности с точки зрения достижения производственных, экономических и социальных целей. В упрощенном виде это расчет результативности персонала компании за конкретный период времени. Эффективность работы компании за конкретный период времени определяется численным значением комплексного показателя эффективности, характеризующего величину достигнутого результата относительно поставленных целей деятельности. Значение показателя БОЭРО базируется на достижении конечных результатов организации, эффективности использования ресурсов, обеспечения социального развития коллектива.

БОЭРО позволяет оценить эффективность работы предприятия и организации, а также их структурных подразделений за квартал, год, пятилетие. С помощью БОЭРО можно подвести итоги соревнования и распределить доходы (чистую прибыль) между структурными подразделениями предприятия.

В середине 1980-х гг. под научным руководством ученого А.П. Егоршина были разработаны две модификации балльного метода: балльная оценка эффективности работы организации (БОЭРО) (весь персонал организации);

комплексная оценка управленческого труда (КОУТ) для подразделений организации.

Оценка эффективности работы организации может быть произведена только по совокупным результатам экономического и социального развития, а одним из возможных способов соизмерения этих результатов может быть балльный метод.

Метод БОЭРО основан на определении социально-экономических тенденций развития организации любой организационно-правовой формы, его результативности с точки зрения достижения производственных, экономических и социальных целей. В упрощенном виде – это расчет результативности работы персонала организации за конкретный период времени. В основе этого метода известные принципы – план наименьшей ценой, достижение конечного результата, каждому по труду, стимулирование зависимости от вклада, сопоставимость оценки.

Эффективность работы организации за конкретный период определяется численным значением комплексного показателя эффективности, характеризующего величину достигнутого результата относительно поставленных целей деятельности. Значение показателя БОЭРО базируется на достижении конечных результатов организации, эффективности использования ресурсов, обеспечении социального развития коллектива. БОЭРО позволяет оценить эффективность работы предприятия и организации за квартал, год, пятилетие.

С помощью БОЭРО можно подвести итоги соревнования и распределить доходы (чистую прибыль) между структурными подразделениями крупных предприятий. Модификации метода БОЭРО были сделаны для промышленных предприятий, строительно-монтажных организаций, коммерческих организаций, жилищно-коммунальных предприятий, проектных организаций и образовательных учреждений. Отличия связаны с перечнем экономических и социальных показателей, весовыми коэффициентами и процедурой их расчета, с использованием статистической и оперативной отчетности.

Автоматизированное составление оперативной и статистической отчетности с накоплением данных на машинных носителях позволяет расширить состав частных показателей эффективности, включив в него весь рассмотренный выше перечень экономических и социальных показателей. Однако с ростом числа показателей эффективности происходит уменьшение значимости весовых коэффициентов и вступает в силу закон больших чисел.

Проведенные авторами данного метода практические расчеты показывают, что ведение дополнительных показателей с весовыми коэффициентами 0,01 – 0,04 при наличии показателей с удельным весом 0,05 – 0,10 не дает существенного увеличения точности расчетов, хотя и сокращает разброс итогового показателя. Поэтому число частных показателей эффективности не должно превышать 20.

Способы расчета БОЭРО

При ручном способе расчета БОЭРО без применения компьютерной техники наиболее трудоемкой является выборка исходных данных из существующей отчетности. В этом случае целесообразно сокращение частных показателей эффективности работы до 12. Отбор наиболее значимых показателей и определение весовых коэффициентов производится экспертным методом с привлечением квалифицированных специалистов. Теоретически существует «седловая точка» , при которой число показателей и затраты на их разработку оптимальны. В зависимости от состава показателей и видов организаций оптимум находится в диапазоне от 10 до 20 показателей.

Расчет процентного отношения, скорректированного значения частных и комплексных экономических и социальных показателей эффективности рассчитываются в виде процентного отношения фактического значения к базисному конечному результату.

Полученное в результате расчета численное значение свидетельствует о степени достижения конечного результата (выполнение, перевыполнение, недовыполнение) и должно иметь различную экономическую окраску.

Известно, что важнейшей задачей рыночной экономики является достижение

конечного результата с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции. Стимулирование реализуется путем введения в оценку эффективности работы скорректированных значений показателейпо формуле:

Уi = f (Xi), (2)

где Уi – численное значение скорректированного i-го показателя конечного результата , %.

f (Xi) – математическая функция стимулирования i-го показателя.

При 100% -ом выполнении базисного показателя скорректированный показатель также должен быть равен 100%, а при отклонениях – рассчитывается по конкретной модели стимулирования, в зависимости от важности и экономического значения показателя.

В принципе, возможно значительное многообразие моделей стимулирования: линейные, параболические, гиперболические, тригонометрические и др. Анализ функций с точки зрения затрат и точности результатов, использования различных функций в хозяйственной практике доказывает целесообразность применения четырех основных моделей стимулирования. Например, использование модели «по линейной восходящей» (У = Х) означает следующее: поощряется каждый процент достижения конечного результата, а при недовыполнении принимается фактическое значение.

Наиболее простой случай стимулирования «процент за процент»отражает основные положения экономической реформы применительно к оценочным показателям (прибыль, производительность труда, объем товарной продукции).

Модель стимулирования по «линейной нисходящей» (У = 200 – Х) – поощряется достижение результата с наименьшими затратами ресурсов, а за перерасход ресурсов начисляется меньшее число баллов. Постоянный коэффициент, равный 200, позволяет при Х = 100 иметь эквивалентное значение скорректированного показателя У = 100. Эта функция применима для таких ресурсных показателей, как затраты на рубль продукции, фонд заработной платы, текучесть кадров, потери рабочего времени.

Модель стимулирования по «пирамиде»:поощряется только 100% -ное достижение конечного результата и не поощряется недовыполнение или перевыполнение. При это 100% -ное численное значение скорректированного показателя определяется по формуле У = Х, а при Х > 100% – по формуле У = 200 – Х. Стимулирование по пирамиде характерно для массового и серийного производства.

Модель обратного стимулирования («штрафных санкций») предусматривает начисление отрицательных процентов по формуле У = – Х, когда численное значение указанного показателя приводит к негативным явлениям в производстве и управлении. Например, брак, хищение материальных ценностей, производственный травматизм, нарушения трудовой дисциплины. Эти показатели не планируются, но они учитываются в виде «штрафных санкций».

В линейных моделях стимулирования использован закон «весов», означающий, что при достижении конечного результата начисляется столько же дополнительных процентов, сколько их снимается при его недостижении. В этом заключаются и сильная, и слабая стороны закона весов к небольшим отклонениям плана (норматива). Так, экономическое значение недовыполнения плана на 1% или его перевыполнения на 1% неоднозначно. В первом случае нарушаются пропорции производства на технологических переделах или между смежниками, а во втором случае перевыполнение плана может быть как положительным, когда ликвидирует дефицит, так и отрицательным, когда приводит к перепроизводству продукции и росту запасов. Однако в обоих случаях скорректированное значение меняется незначительно, соответственно – 1%, +1%.

Оценка итогового комплексного показателя эффективности работы персоналазависит от его численного значения:

Если оно менее 95 баллов, то персонал работал неудовлетворительно;

Если оно в диапазоне от 95 до 100 баллов, персонал работал удовлетворительно,но имеет резервы по производительности и качеству работы;

В диапазоне от 100 до 105 баллов и выполнены все частные показатели, общая оценка работы хорошая.

Если оно более 105 баллов, то общая оценка – отличная.

В современных условиях без создания четкой и ясной социальной политики фирмы невозможно достичь высокой эффективности деятельности и экономического роста. Социальная политика представляет собой комплекс мероприятий, направленных на согласование целей предприятия и личных целей работников. Она является частью кадровой политики и формирует социальную среду предприятия.

Социальная политика способствует повышению качества управления предприятием, то есть обеспечивает повышение производительности труда, сокращение операционных затрат, а также увеличение продаж. Осуществление социальных программ повышает инвестиционную привлекательность предприятия вследствие улучшения финансовых показателей деятельности предприятия, укрепляет репутацию и имидж предприятия, что повышает привлекательность предприятия как работодателя.

Для оценки эффективности социально-экономической политики сахарных заводов использован метод БОЭРО, основанный на определении социально-экономических тенденций развития организации любой организационно-правовой формы, ее результативности с точки зрения достижения производственных, экономических и социальных целей. В упрощенном виде метод БОЭРО - это расчет результативности персонала организации за конкретный период времени. В рамках процедуры управленческой диагностики потенциала социально-экономического роста сахарных заводов нами выявлен набор из 10 показателей, характеризующих сбалансированность социальных и экономических интересов предприятия: балансовая прибыль, объем товарной продукции, затраты на 1 руб. продукции, производительность труда, качество продукции, среднегодовая заработная плата 1 работника, фондовооруженность персонала, фондоотдача основных производственных фондов, уровень трудовой дисциплины, соотношение темпов роста производительности труда и фондовооруженности.

**Список использованной литературы**

1. Беляцкий Н. Управление персоналом. М.: Современная школа, 2010г.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. Издательство: Проспект, 2010 г.
3. Кибанов А., Баткаева И. , Ивановская Л. Управление персоналом. Издательство: АСТ . Серия: Экзамен (АСТ) , 2008г.
4. Маслова В.М. Управление персоналом. Учебник. Гриф МО РФ,Серия: Основы наук. Издательство: Юрайт ,2011 г.
5. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно- логических схемах. Учебник. 2-е изд., перераб и доп»,М.: Альфа-Пресс, 2008г.