

Оглавление

Введение	12
1 Обзор литературы	15
1.1 Кадровая политика: роль и задачи	15
1.2 Оценка эффективности кадровой политики	25
1.3 Совершенствование кадровой политики	31
2 Объекты и методы исследования	35
2.1 Общая характеристика предприятия	35
3 Расчеты и аналитика	36
3.1 Особенности структуры и деятельности предприятия	36
3.2 Оценка и анализ эффективности системы управления персоналом	40
3.3 Оценка современного состояния кадровой политики на предприятии	46
4 Результаты проведенного исследования	49
5 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	51
5.1 Направления и методы совершенствования кадровой политики	51
5.2 Расчет экономической эффективности системы управления персоналом	53
5.3 Оценка влияния новых методов на работу персонала предприятия	57
6 Социальная ответственность	60
6.1 Описание рабочего места	60
6.2 Анализ вредных факторов производственной среды в помещении кадрового отдела кафе «Дженталь»	66
6.3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой произведённой среды	69
6.4 Охрана окружающей среды	72

6.5 Защита в чрезвычайных ситуациях	73
6.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	75
6.7 Вывод по разделу безопасность и экологичность проекта	77
Заключение	78
Список использованных источников	80
Приложение А Схема современной организационной структуры системы управления персоналом организации	83
Приложение Б Состав подсистем системы управления персоналом организации	84
Приложение В Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации	85
CD-диск с файлом ВКР и презентацией	в конверте на обороте обложки

Введение

В условиях перехода Российской Федерации к рыночной экономике большое значение уделяется эффективности кадровой политики, вопросам, связанным с управлением персоналом, готовности руководителей к современным условиям хозяйствования. В настоящее время необходимость в совершенствовании системы управления высока: управленческие работники – это значимое звено хозяйственной цепи, инициирующее важнейшие перемены, которые так необходимы сегодня экономике страны.

Экономические реформы, которые проходят в нашей стране, влияют на аспекты организации кадровой политики и управления персоналом – предприятий, компаний, корпораций. Управление персоналом представляет собой объект осознанной кадровой политики, часть общей стратегии предприятия, компании, корпорации.

Успешную работу любого предприятия обеспечивает его персонал – все работники, трудящиеся на нем. Существующая концепция управления из различных функциональных сфер управленческой деятельности выделяет сферу, связанную именно с управлением кадровой составляющей — персоналом производства. На каждом предприятии необходимо рационально определять численность персонала, для этого используя эффективную систему подбора, найма, также расстановки кадров. Обеспеченность их занятости должна учитывать как интересы производства в целом, так и самого работника в частности. На каждом предприятии разрабатываются система вознаграждения по результатам труда, система кадрового продвижения работников, определяются принципы трудовой мотивации, мероприятия по улучшению не только условий труда, но и быта, отдыха работников и т.д.

Несомненно, в наше время проблема нехватки именно квалифицированных кадров стоит очень остро – не хватает специалистов разного уровня, не только производственных рабочих, но и менеджеров.

Решить эту задачу может системный подход к подготовке кадров высокой квалификации, высококвалифицированных менеджеров сферы сервиса, которые смогут в условиях современной экономики продвигать конкурентные экономические стратегии развития в любой отрасли. Именно квалифицированно подготовленный менеджер сумеет эффективно применять новые подходы и принципы в кадровой политике и управлении персоналом, не будет использовать только зарубежный опыт, иногда сложно адаптируемый к существующим условиям, характерным для нашей экономики, а применит переработанные для российского бизнеса западные модели, создаст свои эффективные методы, принципы кадрового управления.

Совершенствование системы управления персоналом – актуальное направление для любой отрасли, особенно актуально оно и наглядно в сфере услуг общественного питания. Четкое формирование кадровой политики, системы управления персоналом повлияет на окончательные результаты деятельности любого предприятия, в том числе и предприятия, работающего в сфере общественного питания.

Целью выпускной квалификационной работы является – оценка кадровой политики, организация деятельности по управлению персоналом – кафе «Дженталь».

Объект исследования, представленный нами – кафе «Дженталь». Предмет исследования – кадровая политика, процесс управления персоналом предприятия.

В ходе работы решаются следующие задачи:

- 1 Анализ теоретических аспектов функционирующей кадровой политики в кафе «Дженталь»;
- 2 Описание краткой характеристики деятельности кафе «Дженталь»;
- 3 Анализ эффективности системы управления персоналом и кадровой политики кафе «Дженталь»;

4 Разработка методов совершенствования кадровой политики предприятия;

5 Расчет экономической эффективности внедрения системы управления персоналом кафе «Дженталь».

Для проведения исследований в качестве основоположных использованы труды зарубежных и российских авторов: С. Мордовина «Управление человеческими ресурсами», Е. Маслова «Управление персоналом предприятия», Г. Десслера «Управление персоналом», А. Егоршина «Основы управления персоналом», С. Самыгина, Л. Столяренко «Менеджмент персонала» и многих других.

1 Обзор литературы

1.1 Кадровая политика: роль и задачи

Цели и задачи, которые ставит управление персоналом, реализуются через кадровую политику. Кадровая политика – основное направление в работе с персоналом, определение базовых принципов, реализуемых кадровой службой. Это стратегическая линия, основные принципы и методы в работе со штатом, целенаправленная деятельность для создания коллектива, который реализовывал бы цели и приоритеты предприятия.

Объект рассматриваемой политики – персонал. Персонал предприятия – основной (штатный) состав работников. Кадры представляют собой решающий фактор любого производства, первостепенная производительная сила современного общества. Кадры создают средства производства, приводя их в движение и совершенствуя постоянно. От квалификации, профессиональной подготовки, а также деловых качеств работников зависит эффективность работы предприятий.

Кадровая политика, в основном – самостоятельное структурное подразделение. Руководит работой этой службы чаще директор по кадрам, в его подчинении может быть ряд отделов, групп, секторов, отдельных сотрудников. Образуются они согласно функционального принципа: сектор развития персонала, менеджер по коммуникациям, группа стимулирования и оплаты труда, инженер по технике безопасности и т. д.) [1]

Можно увидеть три основных подхода к определению кадровой политики в управлении персоналом, если проанализировать все встречающиеся точки зрения на приведенные принципы и понятие:

Первое – трактовать политику следует как подбор, расстановку всех кадров, занятых в системе управления, т.е. руководителей, технического персонала, специалистов.

Второе – определить кадровую политику можно в качестве подбора, расстановки, использования не только руководителей и специалистов, но и рабочих, т.е. охватить весь персонал, занятый на промышленном предприятии, корпорации, в министерствах.

Третье – кадровая политика может рассматриваться в качестве процесса социального управления производственным коллективом, включая все его профессиональные группы. Задача - решить все поставленные перед производством задачи.

Большинство авторов все же определяют кадровую политику в качестве подбора, расстановки, выдвижения кадров. Те в свою очередь реализуют управленческие функции на разных уровнях и этапах управления.

Рассмотрим роль кадровой политики. Считается, что кадровая политика объединяет и согласовывает управленческие действия при реализации экономической, технической политик во всех отраслях народного хозяйства.

Направления работы кадровой службы определяются факторами, характерными для всего предприятия. Они формируют функции службы управления. Их принято разграничивать по следующим критериям: [2]

- 1 Подбор персонала;
- 2 планирование трудовых ресурсов;
- 3 заключение, расторжение трудовых договоров, формирование компенсационного пакета;
- 4 профориентация, адаптация;
- 5 обучение, переобучение, повышение квалификации работников;
- 6 управление дисциплиной;
- 7 формирование мотивации, карьеры сотрудников;
- 8 улучшение условий труда, проведение социальных политик.

Для малого бизнеса (предприятие) характерно осуществление кадровой работы одним работником, иногда должность кадровика совмещается с другой. Например, эту деятельность выполняет юрист,

секретарь или бухгалтер предприятия. Функции менеджера по персоналу осуществляет обычно непосредственного директор этого предприятия – он подбирает персонал, назначает ему зарплату, направляет, если считает возможным, на курсы повышения квалификации и т.д.

В современных условиях общие требования, предъявляемые к кадровой политике, формулируются так:

Политику необходимо увязывать со стратегией развития организации самым тесным образом.

Кадровая политика обязана быть четкой. То есть она должна быть стабильной по отношению к ожиданиям каждого работника, с одной стороны, и быть динамичной, с другой стороны – гибкой, модернизирующейся в соответствии с частыми изменениями экономической, производственной ситуаций.

Так как использование высококвалифицированной рабочей силы всегда связано с затратами для предприятий, их кадровая политика обязана быть обоснованной и рациональной, исходить из существующих финансовых возможностей для каждого предприятия. Индивидуальный подход к работникам (для эффективного выполнения им трудовых обязанностей) должен обеспечиваться на любом предприятии – и это задача кадровой политики. [3]

Как правило, новые подразделения управления персоналом возникают на основе традиционных служб: отдела кадров, отдела охраны труда и техники безопасности, отдела организации труда и заработной платы и т.д. Их задачи – реализовывать кадровую политику на предприятии, координировать управленческую деятельность по отношению к трудовым кадрам. Развитие производства и решение этих задач предопределяет новый круг функций: от чисто кадровых вопросов соответствующие службы переходят к необходимости разрабатывать системы стимулирования труда, управлять профдвижением, качественно изучать рынок трудовых ресурсов, учиться предотвращать трудовые конфликты и т.д.

Несомненно, кадровую политику определяют во многом размеры и характер предприятий, особенности выпускаемых ими изделий. На средних и мелких предприятиях функции по управлению персоналом могут выполнять линейные руководители (чаще всего так и происходит), в крупных компаниях – согласно реализуемым функциям формируются отдельные структурные подразделения.

Системы управления персоналом на некоторых предприятиях организуются как объединяющие все кадровые подразделения – под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом [4].

Согласно анализу различных кадровых политик следует выделить два критерия для их группирования.

Первый – связан с уровнем осознанности норм и правил, лежащих в основе всех кадровых мероприятий, предопределяет непосредственное влияние управленческого аппарата на ситуации кадрового характера в организации. По приведенному основанию выделяют такие типы кадровой политики: реактивная, пассивная, активная, превентивная.

Пассивная кадровая политика. В современной практике встречаются ситуации, когда руководство предприятия, организации не выработало конкретной, принципиальной программы действий в отношении своих работников, и кадровая работа с персоналом – это ликвидация негативных последствий. На таком предприятии не делается прогноз кадровых потребностей, не используются средства оценки труда и персонала, нет диагностики кадровых ситуаций. В данном случае, при «проведении» такой кадровой политики, руководители работают в режиме экстренного реагирования на конфликтные ситуации. Конфликты гасят любыми способами, без попыток проанализировать причины и вытекающие последствия.[4]

Реактивная кадровая политика. Применяя эту политику, руководство предприятия контролирует симптомы негативных моментов в работе с персоналом, знает причины и прогнозирует тенденции развития кризиса,

который может предотвращать. В числе таких кризисов: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие квалифицированного персонала для решения необходимых задач, отсутствие мотивации к высокопроизводительному труду. Руководители предпринимают все меры, локализуя кризис, так как они ориентированы на понимание возникших причин, которые и привели к кадровым проблемам. Кадровые службы данных организаций, как правило, имеют средства диагностики охарактеризованных ситуаций и инструменты эффективной экстренной помощи. Несмотря на то, что в программах развития таких предприятий кадровые задачи выделяются и рассматриваются отдельно, основные трудности при среднесрочном прогнозировании имеют место быть. [4, 5]

Превентивная кадровая политика. Эта политика существует тогда, когда руководство обладает обоснованными прогнозами развития ситуации. Но предприятие, характеризующееся применением превентивной кадровой политики, не имеет средств влияния на нее. Кадровая служба таких предприятий имеет не только средства диагностики персонала, но и осуществляет прогнозирование кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития таких организаций предусмотрены качественный и количественный краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, определены на таких предприятиях и задачи по развитию персонала. Основная проблема в деятельности — определение целевых кадровых программ. [4]

Активная кадровая политика. Руководство предприятий, использующее данную кадровую программу, владеет прогнозом, имеет также средства воздействия на ситуацию. Кадровая служба на таких предприятиях способна разрабатывать при необходимости антикризисные программы. В ее обязанности входит проведение постоянного мониторинга и контроль ситуации. Служба корректирует выполнение программ в соответствии с параметрами ситуаций. [4, 5]

Механизмы, используемые в процессе анализа, приводят к тому, что основания для прогноза ситуаций и кадровых программ могут быть рациональными (осознаваемыми) и нерациональными (не всегда поддающимися алгоритмизации). Поэтому выделяют для активной кадровой политики два подвида: рациональная и авантюристическая политики.

При рациональной политике руководство имеет качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуаций. Для влияния на них оно располагает средствами. Кадровая служба предприятия владеет средствами диагностики персонала и средствами прогнозирования ситуаций на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития - краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (как качественной, так и количественной). Кроме прочего, часть плана – программа кадровой работы с различными вариантами ее выполнения.

При проведении авантюристической кадровой политики у руководства нет качественного диагноза, оно не имеет обоснованного прогноза развития ситуаций. Однако руководители стремятся влиять на ситуацию. При этом кадровая служба не владеет средствами прогнозирования ситуаций, у нее нет средств диагностики персонала, но в программах развития специалистами все-таки отражаются планы кадровой работы. Они ориентированы на выполнение целей, значимых для развития предприятия, но эти цели не проанализированы с точки зрения меняющейся ситуации. План работы с персоналом в рассматриваемом случае основывается на эмоциональном, мало аргументированном, впрочем, может быть, и верном представлении о целях взаимодействия с работающим персоналом. [6]

Проблемы при использовании такой кадровой политики возникают тогда, когда появляется момент усиления факторов влияния, до того не включенных в рассмотрение. И это приводит к критическому изменению ситуации. К примеру, значительное изменение рынка, появление нового товара на нем, способного вытеснить тот, что есть сегодня в наличие у

предприятия, влечет изменение кадровой работы. Кадровая работа предполагает в данном случае необходимость переобучения персонала. И быстрое, эффективное перепрофилирование может быть проведено успешно тогда, когда в организации работает молодой, мобильный, более обучаемый персонал, нежели в случае, когда на предприятии трудится очень квалифицированный, конкретно специализированный персонал старшего возраста. Понятие «качество персонала» определяется, таким образом, еще одним параметром. Здесь он не был учтен при проведении кадровой работы в рамках плана действий службы, ориентированной по данному типу кадровой политики.

Второе основание для дифференциации кадровой политики – ориентация на свой или внешний персонал. Направление отличается достаточной степенью открытости к внешней среде при формировании кадров. Данное основание традиционно предполагает проведение двух типов кадровой политики — закрытую и открытую.

Опыт в мировой практике доказывает, что «критической массой» возникновения реальной потребности применения в кадровой работе самостоятельного структурированного подразделения, выраженное одним профессионалом в данной области – это наличие 50-70 сотрудников в штате предприятия. Именно в рассматриваемом случае будет экономически оправдано введение должности менеджера по персоналу. Создание группы специалистов, это обычно 2-4 человека – «отдел кадров», требует предприятие со средней численностью персонала. [7]

Крупная коммерческая компания, производственная корпорация имеет острую потребность использовать разветвленную службу управления персоналом, подразделяемую по разным направлениям деятельности в области использования кадровых, человеческих ресурсов. Такую структуру возглавляет директор по персоналу или традиционно – заместитель генерального директора компании.

Организация подразделений по кадровой работе имеет в современном мире свои особенности. Большинство, например, предприятий в России используют так называемый советский стиль управления. То есть кадровые подразделения выполняют в данном случае конкретно учетно-статистические задачи, имеют вспомогательное, дополнительное положение в структуре организации. Руководство крупных предприятий, работающих в полуполюгальном бизнесе, получающих сверхприбыли, пока не имеет понимания значимости цивилизованного современного управления кадровыми ресурсами. На сегодняшний день исключение составляют лишь акционерные общества, характеризующиеся значительной долей иностранного капитала. Сегодня на практику деятельности отечественных компаний с участием иностранного капитала переносится традиционное для управленческой культуры запада отношение к кадрам - как к ключевому ресурсу компаний [8].

Перечисленные выше причины определяют, к сожалению, низкие требования при подборе, выборе кандидатур на должности руководителей кадровых служб, что предполагает соответственно невысокий уровень профессионализма и работников кадровых подразделений. Существует ошибочная убежденность, что для руководства персоналом не нужно иметь глубоких, специальных знаний, особой квалификации, подготовки, ведь главная функция кадровика - «учетно-отчетная» деятельность.

Назовем основные причины несоответствия работы современным требованиям для кадровых служб большинства отечественных предприятий:

- 1 Непонимание руководства и собственников компаний, предприятий значимости эффективного использования кадровых ресурсов;
- 2 незнание руководителями компаний, предприятий современных концепций управления персоналом;
- 3 невысокая профессиональная квалификация персонала кадровых подразделений.

В зависимости от масштабов деятельности предприятия, его стратегии и тактики работы с кадрами структура подразделения по работе с персоналом может быть различной.

Состав служб будет варьироваться в зависимости от размеров предприятий: на мелких – функционировать одно подразделение, как правило, которое выполняет задачи нескольких подсистем; в крупных организациях за функции каждой отдельной подсистемы обычно несет ответственность, выполняет эту функцию конкретное подразделение. В приложении А показана схема организационной структуры современной системы управления персоналом на крупном предприятии [9].

В настоящее время выделяют несколько принципов работы с персоналом предприятия:

1 Сочетание высококвалифицированных, опытных работников с молодым персоналом;

2 постоянное пополнение звена руководящих работников энергичными, успешно обучающимися молодыми сотрудниками;

3 обязательность преемственности кадров;

4 создание условий для карьерного роста, использование научно обоснованных, объективных критериев для оценки этой деятельности;

5 поддержка управленческих кадров, помощь персоналу кадровых служб, выраженная в его обучении, создании условий для овладения современными знаниями и опытом;

6 обеспечение доверия к кадровым работникам, предусматривающее проверку принимаемых и выполняемых ими решений;

7 четкое определение ответственности, функциональных обязанностей кадров;

8 учет всех – общих и «узких», специализированных требований при отборе сотрудников.

Подбор кадров – это изучение кандидатов, персонала на предмет пригодности выполнения им функциональных обязанностей, характерных и

определяемых рамками конкретных должностей. Подбор кадров включает такие основные этапы работы:

1 Сбор информации о кандидатах, претендующих на должность; оценка их качеств, необходимых для выполнения должностных обязанностей, составление характеристик на кандидатов.

2 Сравнение качеств кандидата и предъявляемых к нему требований.

3 Сопоставление характеристик нескольких кандидатов на должность, выбор подходящего по требованиям и качествам кандидата.

4 Назначение на должность.

5 Проверка принятого работника на предмет выполнения им должностных обязанностей, контроль целесообразности назначения данного кандидата на эту должность – проводится в течение определенного времени.

Приведенная последовательность этапов работы обеспечивает необходимый в современных условиях научный, объективный уровень процесса отбора персонала. Определение пригодности персонала для выдвижения его на руководящие должности требует разработки профессиограмм. Профессиограмма формирует перечень качеств кандидата, которые необходимы руководителю для работы в соответствующей должности.

В современном обществе работа по подготовке специалистов кадровых служб проводится согласно определенным планам. В учебных учреждениях для всех сфер народного хозяйства проходит плановая подготовка специалистов. В основу ее заложено планомерное распределение выпускников по отраслям экономики с учетом потребностей каждой из них.

[10]

Подытожим, кадровая политика ориентирована на создание системы работы с персоналом, которая направлена на получение экономического, социального эффектов при условии выполнения действующего законодательства.

1.2 Оценка эффективности кадровой политики

Кадровая политика исходит из возможностей предприятия, она обязана реагировать на изменение технологий, учитывать состояние рынка на ближайшую перспективу. Заметим, кадровая политика – это составная часть управленческой деятельности, а также производственной политики предприятия. Ее цель – создание ответственной, высокоразвитой, производительной, сплоченной рабочей силы. Поэтому настолько важно отслеживать эффективность выполнения кадровой политики.

Основные подходы в оценке эффективности кадровой политики и управления персоналом: получение определенного результата работы с использованием подобранного, подготовленного, обученного, мотивированного персонала – созданного путем реализации применяемой кадровой политики; решение задач, поставленных перед кадровой политикой – с минимумом затрат; выбор самых эффективных методов управления, которые обеспечат результативность процесса управления [11].

Общий экономический эффект мы рассматриваем как результат производственной деятельности и как итоги всей хозяйственной деятельности компании, предприятия.

В первом варианте экономический эффект – продукция, произведенная в денежном либо натуральном выражении (чистая, товарная, валовая продукция). Во втором – во внимание берется не только производство изделий, но и их сбыт, реализация продукции (объем реализованной продукции, прибыль). Продукцию выражают в текущих ценах – для соизмерения результатов с затратами [12].

Повышение эффективности достигается путем сокращения затрат для получения определенного, постоянного объема производственного результата или путем снижения темпов увеличения расходов по сравнению с темпами возрастания производственного результата, когда увеличение

последнего результата достигается более рациональным использованием имеющихся в наличии ресурсов.

Для полного анализа эффективности любой рассматриваемой политики предприятия определим критерии оценки. Перечислим:

- 1 Качественный и количественный состав кадров;
- 2 уровень текучести кадров;
- 3 гибкость проводимой кадровой политики;
- 4 учет интересов сотрудника/ производства и др.

Количественный состав предприятия для удобства анализа обычно подразделяют на категории: руководствующий состав, менеджерское звено, обслуживающий состав, на мужчин и женщин, пенсионеров и сотрудников, возраст которых до 18 лет, работающий персонал и персонал, находящийся в отпусках (по уходу за ребенком, отпуск без содержания и т.д.), а также на состав, работающий в центральном подразделении и в филиалах, например, и др. Качественный состав предприятия подразделяют на персонал с высшим, средним специальным и средним образованием, определяют его также в зависимости от опыта работы персонала, уровня квалификации работников, учитывают и пр. факторы.

Уровень текучести кадров – один из показательных критериев проводимой кадровой политики в компании, на предприятии. Текучесть кадров, между тем, можно определить как положительное и отрицательное явление. Положительные моменты. Во-первых, расширяются профессиональные возможности работника, улучшается способность работника к адаптации. Во-вторых, коллектив «освежается»: приток новых кадров на предприятие, который происходит при текучести, привносит новые эффективные идеи на предприятие.

Гибкость кадровой политики определяется согласно ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика под воздействием постоянно меняющихся условий и обстоятельств должна иметь тенденции к динамичной перестройке.

Степень учета интересов сотрудника (работника) рассматривают в сопоставлении с учетом интересов производства. Исследуется наличие (отсутствие) индивидуального подхода к сотруднику (работнику) предприятия.

Особое внимание при использовании выбранной кадровой политики следует обращать на достижение целей управления при минимальных затратах. Эффективность характеризует результативность, экономичность деятельности, т.е. достижение результата с минимальными расходами. То есть, при оценке системы управления могут быть применены показатели производительности труда и экономичности используемой системы [13].

Принято считать, система управления персоналом должна воздействовать на трудовой потенциал для изменения параметров потенциала в нужном для производства направлении. Пути решения данной задачи разнообразны, но правильно выбранное направление даст экономию средств – цель достигается, таким образом, с меньшими затратами.

Эффект управления оценивают степенью близости фактического состояния трудового потенциала – к запланированному, разностью между старым и новым уровнями показателя – с помощью управленческого воздействия обеспечивают определенный уровень показателя, который и характеризует состояние трудового потенциала. Но конечный результат управления персоналом отразить одним показателем, конечно, невозможно. Поэтому применяют систему показателей, отражающих все стороны трудового потенциала (численность кадров, образование, профессионально-квалификационная структура персонала, состояние здоровья работников и т.д.). Для проведения анализа выделяют следующие этапы воспроизводства рабочей силы: производство, распределение, потребление согласно целям, с разработкой качественных и количественных характеристик, изменяющихся в процессе управления, характерных минимуму затрат.

Анализ эффективности кадровой политики проводят по направлениям ее осуществления: по эффективности подготовки и переподготовки кадров,

повышению уровня квалификации, по эффективности работ, ориентированных на сокращение сроков адаптации кадров и пр.

Во многих случаях источник эффекта - экономия средств на решение поставленных задач. Но нужно подчеркнуть, что основная целевая задача кадровой политики — это достижение состояния трудового потенциала, обеспечивающего определенный экономический, социальный эффекты. Заметим, не максимальная экономия расходов на рабочую силу, так как дешевая рабочая сила является не всегда самой эффективной [14].

Отсюда следует, что минимизация затрат в качестве критерия эффективности должна рассматриваться применительно не к кадровой политике вообще, а к достижению качественных и количественных параметров всего трудового потенциала, к проведению различных мероприятий в этом направлении при условии решения поставленных перед ними разносторонних задач.

Сложным становится выбор временного периода, к нему применительно рассчитывается эффект. Так, экономия средств при наборе и обучении кадров в данный период в последующем времени может обернуться большими затратами: если процесс использования рабочей силы на предприятии будет постоянно предусматривать повышение ее квалификации и переподготовку. Поэтому, не стоит полагать, что эффективность исходит из затрат текущего года - при этом результат может быть и положительным. Объективнее рассматривать эффективность принятых мер по укомплектованию организации рабочей силой на основе итогов работы в течение трех-пяти лет.

Следующий важный подход - эффективность процесса управления. Согласно ему эффективность управления персоналом оценивается прогрессивностью системы управления, уровнем технической оснащенности труда управленческого звена, уровнем квалификации кадров, также оперативностью руководства и другими показателями. Являясь факторами

повышения эффективности управления, эти показатели определяют результаты производственной, хозяйственной деятельности предприятия.

В общем виде экономичность системы выражается удельными затратами на ее функционирование (на ед. продукции либо на ед. затрат труда занятых работников). [15]

Эффективность управления персоналом характеризует и оценка рациональности организационной структуры кадрового подразделения. Используются косвенные критерии, приведем их: расходы на содержание структуры управления, их доля в общей сумме производственных затрат, простота структуры (число иерархических уровней, масштаб структуры, число отделов, «мостов» связи, профиль, однородность задач отделов и пр.). Понятно что, чем сложнее связи, больше число иерархических уровней, тем ниже эффективность работы управленческой системы. Наличие большого числа структурных подразделений способствует выполнению одной функции несколькими подразделениями, и это затрудняет координацию, усложняет согласование в деятельности и повышает число руководящих должностей. Конечно, снижает степень загруженности работников. Все перечисленное в конечном итоге вызывает удорожание содержания аппарата.

Эффективность организационной структуры подразделения, управляющей персоналом, зависит от динамичности - от того, как оперативно она реагирует на усложнение, изменение поставленных задач, насколько структура приспособлена к совершенно иным условиям хозяйствования.

Итак, каждый из приведенных подходов к оценке эффективности имеет и положительные моменты, и сложности в своей реализации. Использование конкретного подхода определяется целевой задачей анализа, методами учета затрат на рабочую силу.

Наиболее приемлемой на практике представляется оценка отдельных направлений работы. Она позволяет выявить затраты на проведение направлений и с достаточной точностью рассчитать показатели эффекта.

Однако и здесь присутствует немало сложностей. При выборе вложения средств в рабочую силу, в данном случае, речь идет не о возможностях согласно одному направлению (например, выбор наиболее эффективного способа повышения квалификации персонала из ряда вариантов), а о различных направлениях работы с кадрами (перед службой стоят вопросы - повысить квалификацию собственной рабочей силы, обучить ее, либо потратить средства на привлечение персонала со стороны, либо выбрать возможность изменения условий труда и др.). Разные направления такой работы связаны со своими источниками и имеют свои формы эффекта – и это усложняет сопоставимость различных направлений.

Предприятия различных форм собственности характеризуются разной степенью свободы выбора методик для обоснования своих управленческих решений (технико-экономическая, социально-психологическая виды методик), используют различные показатели, критерии, имеют разные возможности, реализуя альтернативные варианты.

Критерии эффективности, которые могут быть применены:

- 1 Величина прироста доходов;
- 2 срок окупаемости затрат;
- 3 минимум текущих затрат;
- 4 минимизация затрат на изготовление продукции за счет издержек на рабочую силу максимум прибыли и т.д.

Ориентация предприятия на применение конкретного критерия выявляет подход к определению показателей, которые будут использованы для анализа, обоснуют принятие тех или иных решений. Необходимо учитывать, что оценка в расчетах на длительную перспективу связана с фактором времени, что усложняет расчеты - в связи с инфляцией, с изменением налоговой политики и т.п.

1.3 Совершенствование кадровой политики

Этот аспект предполагает наличие системы управления персоналом, сформированной с учетом всех существующих нюансов и обстоятельств. Формирование системы предусматривает построение «дерева целей», заметим, целей работников и целей соответственно администрации, обеспечение их наименьшего противоречия, определение задач и роли управления персоналом в решении главных приоритетов предприятия [16].

Для стабильной работы предприятия, его развития важно долгосрочное планирование кадровой политики.

Большинство компаний имеет отделы кадров, службы управления человеческими ресурсами, которые больше заняты планированием численности персонала на предприятиях данных компаний. Главная задача таких служб – добиться, чтобы в организации было столько сотрудников, сколько их должно быть согласно утвержденным штатным расписаниям.

Заметим, в современных условиях при ведении кадровой работы желательно осуществлять анализ факторов внешней среды для того, чтобы знать предложение определенных профессий на рынке труда - для комплектования собственных штатов такими сотрудниками, которыми пока штат организации не располагает. В результате прогноза предложения и спроса на трудовые ресурсы любое предприятие может определить количество персонала, в котором оно нуждается или будет нуждаться в ближайшем будущем - в условиях меняющейся экономики, сможет определить уровень квалификации имеющейся рабочей силы и провести эффективную расстановку кадров.

Далее решаются задачи, которые касаются организационной структуры кадровой службы — выявление звеньев структуры, формулирование целевых задач каждого звена и его функций, определение структуры управления персоналом в соответствии с особенностями предприятия, выявление вопросов, касающихся взаимосвязи подразделений

службы управления персоналом, а также вопросов взаимосвязи этой службы с другими структурами предприятия.

В реализации кадровой политики важен фактор наличия резерва кадров. Резерв кадров бывает внешним и внутренним. Внешний резерв обеспечивается за счет внешних источников (например, выпускники вузов, колледжей). При подборе нужного кандидата, сначала изучают его деловые и прочие качества. Проведя исследование, сопоставление с характеристиками других кандидатов, приглашают на собеседование. В зависимости от результатов диалога принимают решение о трудоустройстве кандидата на работу.

Для внутреннего резерва особенностью является то, что подбор кандидатов на вакантные должности, также должности, планирующиеся к освобождению (к примеру, выход работника на пенсию) проводится соответственно динамике, характерной для самой организации. Отбор сотрудника соответствующей профессии и уровня проводится на предприятии с использованием анкетирования, проведения собеседований с претендентами. Деловые качества работника и отчасти личные в данном случае уже известны, т.к. он уже трудится на этом предприятии, и нет необходимости в подробном изучении претендентов, свойственного для работы с внешним источником резерва. Для быстрого ввода в курс выполняемой работы с сотрудником обычно проводят на первоначальном этапе отбора собеседование. О нюансах деятельности и должностных функциях сотрудники беседуют с непосредственным руководителем данного подразделения или с куратором конкретного направления деятельности. Это позволяет работнику, выполняющему новые функции, быстрее адаптироваться к своим обязанностям и условиям производственного процесса - без потери производительности и качества труда.

На следующем этапе в соответствии с организационно-структурным построением кадровой службы прорабатываются задачи информационного обеспечения решений управленческого направления — содержание

вопросов, пути движения информации и ее носители. Управление кадрами основано на применении целого комплекса документов, среди них важнейшее место отводится Трудовому кодексу Российской Федерации. Кроме правовых документов в кадровой работе используются комплексы норм и нормативов, определяющих критерии численности персонала, особенности и время обслуживания, общепринятые процедуры работы с документацией и пр.

В общем процессе кадровой политики выделяется несколько отдельных процессов:

1 Планирование — определяет цели управления на предприятии, средства их достижения, моделирует, осуществляет прогноз объекта управления;

2 организация — процесс, связанный с комплектованием кадров:

3 профессиональный отбор, профориентация, привлечение и наем рабочей силы,

4 расстановка ее по рабочим местам, профподготовка, улучшение условий труда, совершенствование организации труда и пр.;

5 регулирование — квалификационное, межцеховое, межпрофессиональное движение, изменение численности кадров, уровня заработной платы и др.;

6 контроль — контроль рациональности использования трудовых ресурсов, выполнения кадровых приказов, контроль численности штата, соответствия работников занимаемым должностям и пр.;

7 учет — работа с информацией об изменении состава персонала, ведение государственной, кадровой отчетности и т.д.

Кадровая политика - процесс принятия решений. В данном случае управление персоналом представляет комплекс последовательных работ: изучение возникающих ситуаций, принятие решений, контроль за их исполнением, в порядке обратной связи - оценка полученных результатов, также корректировка задач, поставленных перед службой.

Для изучения кадрового состава, кадровой ситуации разрабатывают систему категорий и понятий, на основе которой осуществляется сбор информации. Соответственно принятым категориям информация характеризует качественную и количественную стороны состояния, также динамику развития кадровой ситуации.

Система кадровой политики — система, реализующая функции управления персоналом, включающая подсистему линейного руководства, ряд функциональных подсистем, которые специализируются на выполнении отдельных функций [17] (Приложение Б).

Обобщение опыта российских и зарубежных предприятий дает возможность сформулировать основные задачи кадровой политики - это обеспечение предприятия, компании, организации кадрами, обеспечение эффективного применения персонала, его профессиональное, социальное развитие (Приложение В). Согласно названным целям организуется система управления персоналом предприятия. В качестве базы при ее создании используются закономерности, методы и принципы, разработанные учеными и проверенные практикой.

2 Объекты и методы исследования

2.1 Общая характеристика предприятия

КАФЕ «Дженталь» располагается по адресу: пр. Победы, 10, в городе Юрга. Кафе открылось в 2010 году в отремонтированном здании, площадь которого порядка 400 кв. м. В двух залах посетителям предоставляется 90 мест.

Кафе имеет удачное место расположения – в центральной части города, рядом с центральной транспортной магистралью. Рядом располагаются торговые заведения и административные здания.

Товарооборот КАФЕ «Дженталь»: 2013 год — 700 тыс. рублей, 2014 год — 1 млн. рублей, 2015 год – 1 млн. 300 тыс. рублей.

Дополнительная прибыль используется для повышения заработной платы персоналу, численность которого увеличилась за рассматриваемый период на 30-40%. Своевременная выплата и рост зарплаты, премиальные доплаты к ней по итогам месяца рассматриваются руководством предприятия как основные факторы, которые обеспечивают закрепление в штате высококвалифицированных специалистов.

Коллектив персонала насчитывает 15 работников, текучесть кадров - 9-12% в год.

Квалификация высокая: повара имеют V—VI разряды, специальную подготовку, кондитеры также имеют специальное образование. В работе персонал пользуется современной специализированной литературой, руководство выписывает для своих специалистов журналы по общественному питанию. Персонал периодически повышает квалификацию на профессиональных, специализированных курсах.

Организация оплаты труда, используемая на предприятии - сдельная. Премиальные доплаты зависят от прибыли по итогам работы за месяц, они составляют до 150% от оклада.

3 Расчеты и аналитика

3.1 Особенности структуры и деятельности предприятия

Деятельность по предоставлению услуг общественного питания определяют «Правила оказания услуг общественного питания» [18, 19].

К организациям общепита относят предприятия, предназначенные для производства кулинарной продукции, изготовления мучных кондитерских и булочных изделий, осуществляющие их реализацию и (или) организацию потребления (ГОСТ Р 50647).

Организации общественного питания подразделяется на типы и классы. Тип организации общественного питания зависит от ассортимента реализуемой продукции, ее разнообразия и сложности изготовления, также технологической оснащенности (материальная база, инженерно-техническое оснащение, состав помещений, решения архитектурно-планировочного характера и т. д.). Для типов этих предприятий характерны определенные методы обслуживания и квалификация персонала, качество обслуживания (комфортность, этика общения, эстетика и т. д.) и номенклатура предоставляемых услуг. [20]

Коротко: тип организации общественного питания — это вид предприятий с характерными особенностями обслуживания, ассортиментом реализуемой кулинарной продукции и также с характерными особенностями предоставляемых потребителю услуг.

Класс организации общественного питания — совокупность отличительных признаков предприятия определенного типа, которая характеризуется качеством предоставляемых услуг, уровнем и условиями обслуживания.

В зависимости от предлагаемых услуг различают рестораны, бары, кафе, столовые, закусочные.

Кафе «Дженталь» предоставляет потребителю продукцию ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента. Кафе реализует заказные, фирменные блюда, изделия и также напитки.

Блюда, включенные в меню, специалисты готовят из местного сырья (заключены договоры с местными производителями). В меню предлагаются популярные фирменные блюда кафе «Дженталь». Если блюдо посетители заказывают редко, специалисты предприятия изучают, в чем причина отсутствия спроса: неудовлетворительное качество, оформление заказа или недостаточная реклама. После доработки изучение спроса на блюдо продолжается. Если меры не дали результата - блюдо убирают из меню.

Важно отметить то, что карта меню представлена не только традиционными разделами. Для иностранных посетителей меню составлено с учетом национальных предпочтений. Для этого специалисты кафе изучают сборники рецептур национальных кухонь.

Организована и «обратная связь» с потребителями. Например, после обслуживания банкета более чем на 10 персон с позволения заказчика на следующий день работник кафе звонит ему - интересуется качеством предоставленного сервиса. Учитываются все замечания.

В состав персонала кафе «Дженталь» входят:

1 Специалисты, предоставляющие услуги по приготовлению пищи (шесть поваров, четыре кондитера);

2 специалисты, обеспечивающие сервис, обслуживающие клиентов (шесть официантов, два бармена, два администратора).

Все работники имеют специальную профессиональную подготовку. Они проходят в соответствии с требованиями нормативных документов обязательные профилактические медосмотры.

В состав помещений кафе входят:

1 зона обслуживания (контактная зона);

2 административная зона;

3 производственная зона.

Зона обслуживания кафе «Дженталь» включает зал питания, вестибюль и гардероб, туалетную комнату. Зал комплектуется мебелью для приема пищи, мебелью и приспособлениями для подачи блюд, также средствами для разлива напитков. Интерьер оформлен согласно фирменному стилю предприятия.

Для повышения эффективности работы при использовании производственных помещений применяется принцип последовательного осуществления этапов, стадий технологического процесса изготовления собственной продукции и обслуживания клиентов.

Оборудование для производственных цехов подобрано с учетом принятых норм оснащения кафе технологическим, холодильным и др. оборудованием, установленным в соответствии с мощностью и типом кафе.

В производственных цехах кафе в соответствии с характером техпроцесса размещено оборудование различных видов и назначения.

Технологические помещения для производства продуктов питания включают:

- 1 Цех приготовления горячих блюд;
- 2 кондитерский цех, пекарню;
- 3 цех разделки овощей;
- 4 мойку;
- 5 сервизную комнату.

Имеются складские помещения для хранения продуктов, холодильный склад, склад оборудования.

Оборудование кафе «Дженталь»:

- 1 производственно-технологическое оборудование;
- 2 мебель зала обслуживания;
- 3 столовые приборы;
- 4 столовое белье.

Мебель зала обслуживания необходима для подачи и приема пищи. Она создает комфортные условия для питания и проведения досуга. Мебель расположена в вестибюле, зале и баре.

Основная мебель для приема пищи и напитков – столы. Они накрыты столовым бельем, сервируются для клиентов. Стулья и табуреты, предназначенные для посетителей накрыты чехлами. В качестве столового белья в кафе применяются скатерти, салфетки, полотенца, ручки.

Обслуживание выполняют официанты кафе. В кафе «Дженталь» обслуживание клиентов в контактной зоне предполагает встречу посетителя, предложение услуги питания, посадку посетителя за стол, прием заказа и, конечно, подачу выбранных блюд.

При приеме заказа после выбора блюд, также после обслуживания официант получает от посетителя оплату по наличному, безналичному расчету в соответствии с формой обслуживания. Обслуживание выражено и предварительными операциями: расстановкой столов и стульев, накрыванием столов скатертями, сервировкой. Основные обязанности официантов: подача посетителю, сидящему за столом, меню, прием от него заказа, подача напитков, затем хлеба, холодных закусок, салатов, первых и вторых горячих блюд, подача десерта. Официант убирает освободившуюся посуду, подставки. По просьбе посетителя он подает счет, далее принимает деньги, пробивает чек. После ухода клиента официант убирает стол, меняет скатерть и сервирует стол - для новых посетителей.

Обслуживание клиентов за стойкой бара выполняет бармен. Он принимает заказ, готовит, подает напитки. Смешивает ингредиенты продукта, взбалтывает их в миксере, оформляет заказ при необходимости в кассе. Устанавливает подставки под бокалы, на которые ставится заказанный клиентом напиток, сервирует на стойке место для потребителя, предоставляет ему счет по его просьбе, рассчитывает, прощается с клиентом. Далее протирает стойку, обновляет посуду с закусками (чипсы, орешки и т.д.).

После заказа в любое время клиент вправе отказаться от услуги - при условии оплаты исполнителю фактически понесенных расходов. Состав, подача блюд регламентируется меню.

3.2 Оценка и анализ эффективности системы управления персоналом

Характеристику состава и структуры для выбранного предприятия проводим по показателям – таблица 1. Для анализа используем первичную информацию, в качестве источников - данные статистики кафе, информация из личных дел сотрудников.

Проводим оценку изменений в структуре персонала за период 2014-2015 годов. Структуру персонала в отчетном периоде отображают круговые диаграммы.

Таблица 1 – Показатели, которые характеризуют структуру персонала кафе «Дженталь»

Наименование показателя	Величина показателя				Абсолютное отклонение, %
	В 2014 году		В 2015 году		
	Чел.	%	Чел.	%	
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность персонала, всего	28	100	30	100	0,00
- в т.ч. основного производственного персонала	19	67,86	20	66,67	-1,19
Структура персонала по полу:					0,00
- мужчины	18	64,29	19	63,33	-0,95
- женщины	10	35,71	11	36,67	0,95
Возрастной состав персонала:					
- до 18 лет	-		-		
-18-25	10	35,71	12	40,00	4,29
- 26-36	15	53,57	15	50,00	-3,57
- 37-50	3	10,71	3	10,00	-0,71
- старше 50	-		-		
Образовательный уровень персонала:					
- общее среднее	-		-		
- среднее специальное	20	71,43	20	66,67	-4,76
- незаконченное высшее	3	10,71	5	16,67	5,95
- высшее	5	17,86	5	16,67	-1,19

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Уровень профессиональной подготовки по специальности:					
- до 2 мес.	-		-		
- 2-6 мес	-		-		
- 6 мес- 1 год	-		-		
- более 1 года	5	17,86	5	16,67	-1,19
- среднее специальное	20	71,43	22	73,33	1,90
- высшее образование	3	10,71	3	10,00	-0,71
Распределение персонала по общему стажу работы, в т.ч. по специальности:					
- до 1 года					
-1-2	3	10,71	6	20,00	9,29
- 2-5	22	78,57	21	70,00	-8,57
- 5-10	3	10,71	3	10,00	-0,71
- более 10 лет	-		-		
Распределение персонала по стажу работы на предприятии:					
- до 1 года	8	28,57	10	33,33	4,76
- 1-2	10	35,71	12	40,00	4,29
- 2-5	10	35,71	8	26,67	-9,05
- более 5 лет	-	-	-	-	

Таблица 1 показывает численность работников за отчетный период выросла на два человека, что подтверждает увеличение масштаба деятельности предприятия.

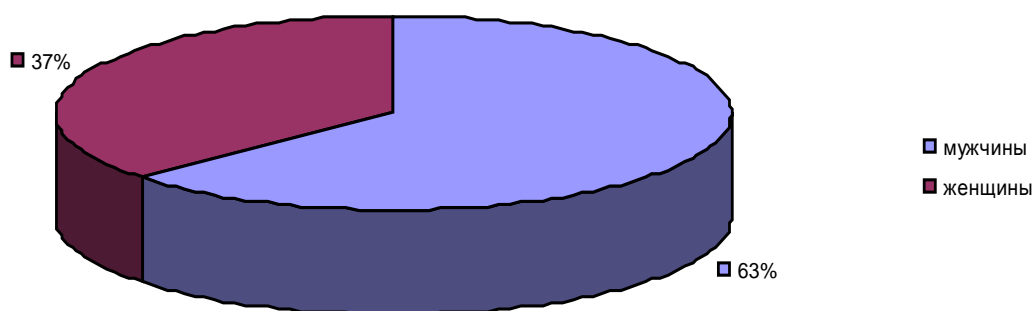


Рисунок 1 – Структура персонала по полу кафе «Дженталь»

Рисунок 1 показывает, что мужчины составляют большую долю в численности персонала, их - 63 %, 37% – это персонал женского пола.

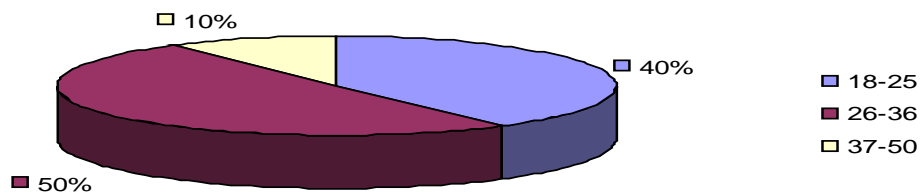


Рисунок 2 – Структура персонала выбранного предприятия – по возрасту

Из рисунка 2 видно, что большую долю (50%) в структуре персонала представляют работники, возраст которых 26-36 лет. 40% персонала – следующая рассматриваемая категория работников, их возраст составляет от 18 до 25 лет. Далее – возрастная группа работников, возраст которых 37-50 лет – на их долю приходится 10% персонала. Анализ показывает, что кадровая политика кафе направлена на омоложение персонала.

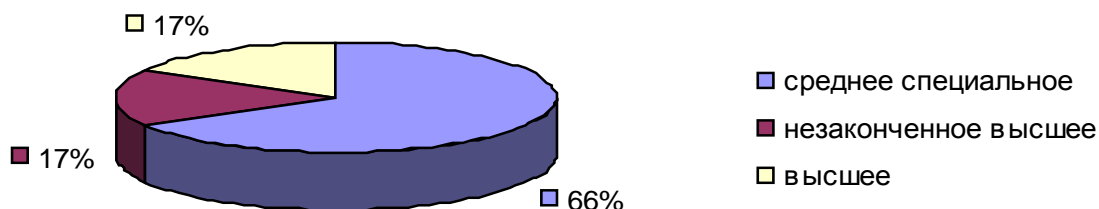


Рисунок 3 – Структура персонала кафе по уровню образования

Данные рисунка 3 подтверждают, что наибольшую долю (67%) в структуре персонала занимают работники со средним специальным образованием. 17% – следующая категория персонала, это работники, имеющие высшее и незаконченное высшее образование.

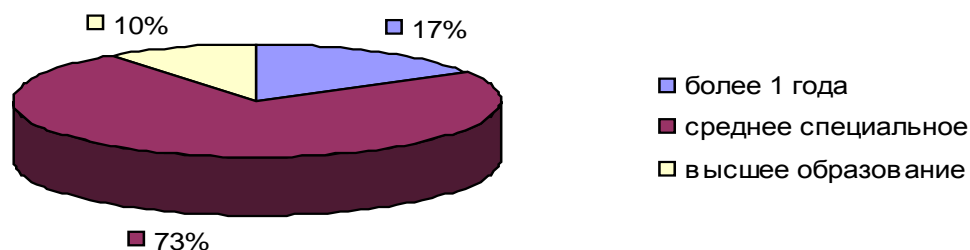


Рисунок 4 – Структура персонала кафе по уровню профессиональной подготовки согласно специальности

Из рисунка 4 видим, численность кадров, имеющих профподготовку на уровне среднего специального образования – 73%, высшего – 10%, более одного года – 17%. Этот факт подтверждает высокую профессиональность персонала кафе.

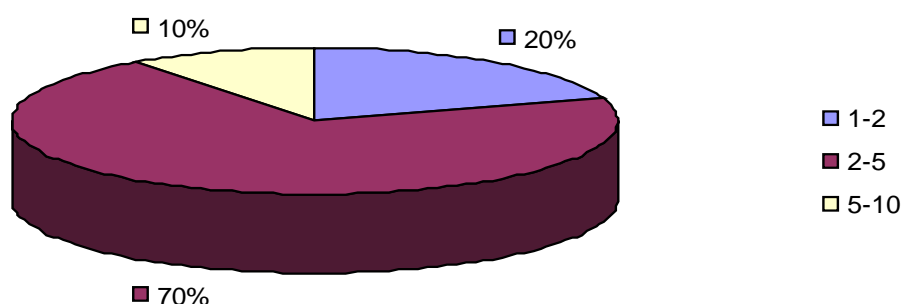


Рисунок 5 – Структура персонала кафе по стажу работы по специальности

Данные рисунка 5 говорят о том, что по специальности работает большинство сотрудников (70%), стаж их работы составляет два-пять лет. Стаж один-два года у 20% персонала кафе, пять-десять лет – у 10% персонала. Данные подтверждают высокий профессиональный уровень работников предприятия.

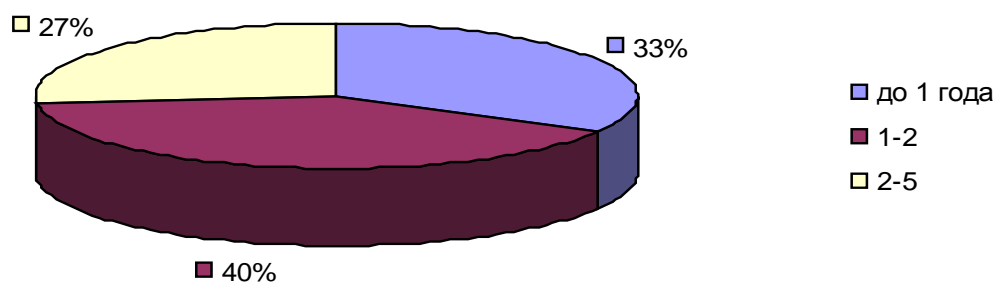


Рисунок 6 – Структура персонала кафе по стажу работы на данном предприятии

Согласно рисунку 6, наибольшую долю, 40%, в структуре занимают сотрудники со стажем работы – один-два года. Следующая категория персонала, 27%, – сотрудники, которые работают два-пять лет. При этом 33% персонала трудятся в кафе менее года.

Чтобы провести анализ использования трудового потенциала персонала кафе «Дженталь», применим показатели комплексной оценки, которые были получены в результате аттестации (таблица 2). Цель анализа — определить степень использования кадрового потенциала. По каждому показателю, характеризующему трудовой потенциал работников, строим круговые диаграммы.

Таблица 2 – Оценка трудового потенциала персонала кафе

Показатель, характеризующий трудовой потенциал работников	Количество работников, чел.						
	Не отвечает требованиям должности	Отвечает требованиям должности		Превышает уровень требований к должности		Значительно превышает требования к должности	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень квалификации	-	27	90	3	10	-	-
Уровень образования	-	30	100	-	-	-	-
Профессиональная подготовка	-	26	87	4	13	-	-
Средний показатель:	-	28	92	4	13	-	-

Таблица 2 показывает, что большая часть сотрудников кафе отвечает требованиям должности, а именно 92% всех работников.

Уровень квалификации персонала – 90% из 100%, уровень образования составляет 100%, профессиональная подготовка 87%.



Рисунок 7 – Структура персонала по оценке уровня квалификации

Рисунок 7 показывает, что 90%, наибольшая доля персонала, – это работники с уровнем квалификации, соответствующим требованиям занимаемой должности. 10% персонала, следующая категория, – включают работников с уровнем квалификации, превышающим должностные требования.

Уточним, уровень образования персонала КАФЕ «Дженталь» соответствует на 100% требованиям должностей.



Рисунок 8 – Структура персонала кафе по оценке профессиональной подготовки

На рисунке 8 видим: уровень трудового потенциала большинства работников кафе, 87% персонала, соответствует требуемому

профессиональному уровню для выполнения должностных обязанностей. 13% персонала – это работники, обладающие профессиональными качествами, которые превышают требования имеющихся должностей.

Подытожим, согласно анализу использования трудовых ресурсов, который провели для персонала кафе КАФЕ «Дженталь», можно сказать: квалификация кадров и уровень их профессиональной подготовки очень высокий. Наибольшую долю в кадровой структуре КАФЕ составляют мужчины; сотрудники, возраст которых 26-36 лет; работники со средним специальным образованием; персонал, стаж работы которого по специальности – от двух до пяти лет и работники со стажем на данном предприятии – один-два года.

3.3 Оценка современного состояния кадровой политики на предприятии

Эффективность процесса управления персоналом оценивается прогрессивностью самой системы, оценкой квалификации работников и оперативностью руководства. Приведенные критерии как факторы повышения эффективности управления не могут не сказаться на показателях производственной, хозяйственной деятельности предприятия (корпорации).

Эффективность управления характеризуется оценкой рациональности организационной структуры самой кадровой службы. Функционирование большого количества структурных подразделений службы способствует тому, что одно и то же направление в работе выполняют несколько подразделений. Это затрудняет координацию действий, усложняет согласование деятельности подразделений, увеличивает число руководящих должностей и снижает загруженность работников. Такая организационная структура приводит также к удорожанию содержания самого аппарата.

Эффективность организационной структуры кадровой службы зависит, прежде всего, от ее динамичности, от того, насколько быстро служба

реагирует на изменение задач, которые стоят перед управлением, от того, способна ли структура к новым условиям деятельности. Дадим оценку современного состояния управления кадрами на предприятии «Дженталь», для этого проведем анализ выполнения функций управления персоналом, востребованных в организации (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ выполнения функций управления персоналом, кафе «Дженталь»

Функции управления персоналом	Реализация функций управления персоналом (+ / -)	Специалист отдела, отвечающий за реализацию функций управления персоналом	Степень полноты отражения функций управления персоналом в должностных обязанностях специалиста
1	2	3	4
1 Планирование потребности в трудовых ресурсах	«-»	Администратор	Отражена в не в полном объеме
2 Отбор и наем персонала	«+/-»	Администратор	Отражена в полном объеме
3 Обучение, переподготовка и повышение квалификации и развитие	«+/-»	Администратор	Отражена не в полном объеме
4 Оценка и аттестация	«+/-»	Администратор	Отражена не в полном объеме
5 Профессиональная ориентация и адаптация	«+/-»	Администратор	Отражена не в полном объеме
6 Составление штатного расписания, структуры зарплаты, льготы и компенсации, условия, оплаты и премирования	«+/-»	Бухгалтер	Отражена не в полном объеме

Анализ выполнения функций управления персоналом на примере работы кафе «Дженталь» определил, что предприятие на рассматриваемом этапе организационного развития должно совершенствовать деятельность, связанную с управлением персоналом. Большинство функций управления

выполняются администраторами. Часть функций оставлена без внимания, некоторые реализуются не в полном объеме.

Заметим, «Дженталь» осваивает современные, эффективные методы управления персоналом, согласно анализу, медленно. Причины нерационального построения кадровой работы на предприятии:

1 Между оперативными руководителями и кадровыми работниками ответственность за развитие персонала распределена не оптимально.

2 В кафе выполняются только регистрационно-учетные функции: оформляется документация по кадрам; учитывается движение персонала (приказы о повышении, приеме, увольнении); осуществляется подбор, обучение и оценка персонала.

3 Недостаточное знакомство руководства с современными, эффективными концепциями управления кадровыми ресурсами.

4 Профессиональный уровень руководства недостаточно высок.

На предприятии вопросы по профориентации, адаптации сотрудников к новым должностям, а также определение льгот и оплаты труда сотрудников, вопросы управления дисциплиной и другие факторы стратегического характера в управлении персоналом – не относятся к компетенции инспектора отдела кадров.

Руководство кафе нечетко понимает, как оптимально распределить ответственность за работу с персоналом на уровне линейных руководителей отдела кадров.

Таким образом, проведенная оценка показала, что на предприятии «Дженталь» существует необходимость в совершенствовании системы управления персоналом, так как эта структура выполняет стратегические цели и решает задачи развития бизнеса.

4 Результаты проведенного исследования

В результате проведенного исследования выявили, что успешную работу любого предприятия обеспечивают его сотрудники. На каждом предприятии необходимо рационально определять численность персонала, для этого используя эффективную систему подбора, найма, также расстановки кадров. Обеспеченность их занятости должна учитывать как интересы производства в целом, так и самого работника в частности. На каждом предприятии разрабатываются система вознаграждения по результатам труда, система кадрового продвижения работников, определяются принципы трудовой мотивации, мероприятия по улучшению не только условий труда, но и быта, отдыха работников и т.д.

В ходе проведенного исследования в разделе 2 и 3 выпускной квалификационной работы проанализировали кадровую политику кафе «Дженталь». На сегодняшний день на данном предприятии трудоустроены 30 сотрудников. Для перспективного развития кафе предлагаем минимизировать численность персонала, исходя из предложенной организационной структуры представленной на рисунке 9.

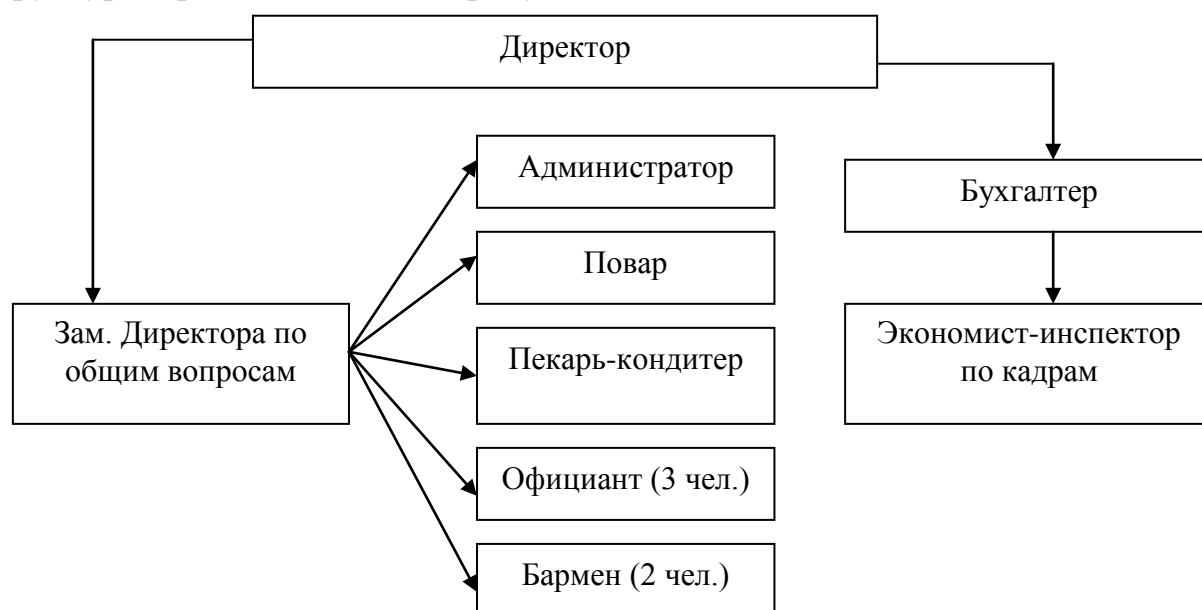


Рисунок 9 – Предлагаемая организационная структура кафе «Дженталь»

Главными управляющими звеньями кафе будут выступать директор и заместитель директора по общим вопросам. В помощь руководителям и главному бухгалтеру внедрим нового сотрудника экономист-инспектор по кадрам. Также в кафе имеется администратор, два повара, один пекарь-кондитер, два официанта и два бармена. Итого общая численность сотрудников кафе составит 13 человек.

Благодаря оптимизации численности персонала кафе добьется снижения затрат на фонд оплаты труда, снижения издержек производства, что в конечном итоге приведет к увеличению прибыли. Расчет увеличения прибыли, за счет минимизации затрат на численность и фонд оплаты труда представлен в главе «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение», также в данной главе рассчитан экономический эффект предприятия.

5.1 Направления и методы совершенствования кадровой политики

Назовем этапы совершенствования системы управления персоналом на предприятии «Дженталь».

Первый этап. Необходимо разработать структуру системы управления персоналом.

Для эффективной деятельности предприятия следует сформировать систему управления персоналом, применив функциональный подход. На рисунке 10 представлен фрагмент организационной структуры управления кафе при функционально ориентированном подходе.



Рисунок 10 - Структура службы управления персоналом в кафе «Дженталь»

Второй этап. Следует разработать штатное расписание службы управления кадрами.

Наиболее оптимальной для кафе будет организация кадровой системы, состоящей из двух администраторов и одного специалиста (нового) по управлению персоналом.

Третий этап. Определить функции (задачи) для каждого специалиста службы управления персоналом.

Для успешной работы предприятия на рассматриваемом этапе организационного развития следует организовать службу управления кадрами как единую структуру, в состав которой входят три профессиональных специалиста (таблица 4). Структура службы управления персоналом определяется функциональным подходом.

Таблица 4 – Задачи специалистов службы управления кадрами кафе «Дженталь»

Должность	Задачи
1	2
1 Администратор	1 Разработка и реализация планов и программ, направленных на развитие работников.
	2 Организация обучения кадров с использованием диагностирования и применением метода оценки эффективности персонала (организация профтестирования вновь принятых работников; организация повышения квалификации, подготовки, переподготовки персонала согласно требования рынка и потребностями предприятия; подбор кадров для обучения).
	3 Создание условий для социального равновесия, благоприятного социально-психологического климата на предприятии, психологическое тестирование работников, контроль их адаптацией на предприятии.
2 Инспектор по кадрам	1 Прогнозирование и планирование потребности в кадрах, участие в решении вопросов, ориентированных на удовлетворение каждого работника условиями и характером работы.
	2 Создание резерва кадров.
	3 Консультирование и подготовка рекомендательной информации для руководства - по вопросам правомерной защиты от посягательств противоправной направленности на деятельность предприятия.
	4 Создание условий, способствующих росту профессиональной компетенции работников, улучшение качественного состава персонала.

Продолжение таблицы 4

1	2
	5 Организация мер по защите жизни и здоровья работников и имущества предприятия, в том числе организация противопожарной безопасности, организация мероприятий, связанных с техникой безопасности.
	6 Совершенствование на предприятии организации оплаты труда, использование методов стимулирования работников (анализ рабочих мест; разработка форм и систем оплаты; деление персонала на категории; определение компенсационного пакета; проведение процесса оценки эффективности работников; контроль их продвижений и ротации).

Анализируя таблицу 4, определили основные задачи, которые стоят непосредственно перед администратором и инспектором по кадрам. Основное направление перечисленных в таблице 4 задач охватывает планирование и разработку программ подготовки персонала, способствию благоприятного социально-психологического климата в организации, безопасности жизни и здоровья сотрудников и их стимулирования.

5.2 Расчет экономической эффективности системы управления персоналом

Задача совершенствования системы управления персоналом на предприятии «Дженталь» – обеспечить ему достижение высокой производительности и качества труда. С этой точки зрения как прибыль от реализации мероприятий по управлению персоналом следует рассматривать прирост объема произведенной продукции в стоимостном выражении, основанный на росте производительности труда, отдаче от затрат на персонал [21].

Целесообразно включить в перечень затрат на разработку и реализацию мероприятий по управлению персоналом следующие статьи:

- 1 Заработную плату, премиальные выплаты сотрудникам;
- 2 оплату услуг работникам, привлекаемым для формирования кадровой политики с других предприятий;

3 затраты на дополнительные меры по социальной защите работников организации, не использованные до реализации системы мероприятий по управлению персоналом (дополнительные выплаты, выполняемые из фонда потребления — оплата расходов на получение медицинских услуг, ссуды молодым семьям, выделение абонементов в фитнес клубы, бассейн, средств на ремонт спортивных помещений, материальная помощь);

4 расходы на улучшение условий труда (приобретение дополнительного оборудования с программным обеспечением, ремонт, благоустройство помещений, обеспечение дополнительных льгот сотрудникам, работающим в тяжелых и вредных условиях труда, предусмотренных в перечне мероприятий по управлению персоналом);

5 дополнительные затраты на повышение квалификации персонала, обучение смежным профессиям, переобучение - связанные с выполнением мероприятий по управлению персоналом (например, оплата за обучение практикантов, доплаты сотрудникам, проводившим на предприятии занятия по повышению квалификации, оплата обучения в специализированном учебном центре).

Эффективность осуществляемых мероприятий по совершенствованию системы управления кадрами выражается:

1 В экономии средств, она достигается за счет снижения потерь рабочего времени, условного высвобождения сотрудников и экономии фонда заработной платы;

2 В экономическом эффекте, который получают за счет роста прибыли в результате увеличения объема выпускаемой рентабельной продукции, за счет снижения себестоимости вследствие сокращения удельных затрат на единицу произведенной продукции.

Оценка эффективности системы управления кадрами - важный момент управления развитием персонала на предприятии. Так как затраты на стимулирование определяются как капиталовложения в кадровый ресурс,

они должны дать предприятию отдачу в качестве повышения эффективности его деятельности, роста прибыли и в конечном итоге - более полную реализацию целей.

Методика расчета эффективности приведенных мероприятий, определяющейся экономией средств

А Экономия численности:

Выбирается один из вариантов расчета экономии численности (Эч) в соответствии от характера предложенных мероприятий.

1 Экономия численности путем снижения внутрисменных потерь рабочего времени (в результате выполнения мероприятий по совершенствованию производственных технологий, улучшению качества рабочих мест и пр.) определяется по формуле: [22]

$$\text{Эч} = (\text{ПРВотч} - \text{ПРВпр}) * \text{ССЧ} / \text{ФРВ}, \quad (1)$$

где ПРВотч и ПРВпр – потери рабочего времени (в результате простоев, непродуктивных затрат рабочего времени) в отчетном и проектируемом периодах, часов;

ФРВ – эффективный фонд рабочего времени одного работника в год, ч.;

ССЧ – численность работников, чел.

2 Экономия численности путем снижения целодневных потерь рабочего времени (в результате выполнения мероприятий, снижающих стрессовые ситуации (снижение динамики невыходов по болезни, уменьшение текучести кадров, повышение трудовой мобильности и т.д.), определяется по формуле:

$$\text{Эч} = (\text{НВотч} - \text{НВпр}) * \text{ССЧ} / \text{ФРВ}, \quad (2)$$

где НВотч и НВпр – количество невыходов (по болезни, по причине текучести кадров) в отчетном и проектируемом периодах, дн.;

ФРВ – эффективный фонд рабочего времени одного работника, дн.

3 Экономия численности путем снижения трудоемкости (в результате осуществления мероприятий, ориентированных на развитие персонала

(повышение квалификации, обучение кадров, применение новых технологий) определяется по формуле:

$$\text{Эч} = (\text{Теотч} - \text{Тепр}) * \text{ОП пр} / \text{ФРВ}, \quad (3)$$

где Те отч и Те пр – трудоемкость производства 1 услуги/продукта в отчетном и проектируемом периодах, ч.;

ФРВ – эффективный фонд рабочего времени одного работника, ч.;

ОПпр – проектируемый объем производства услуг, шт.

Б Экономия по фонду заработной платы:

Далее рассчитывается экономия по фонду заработной платы (Эзп) по формуле: [23]

$$\text{Эз.п.} = \text{ЗП} * \text{Эч} (1 + \text{Нс} / 100), \quad (4)$$

где ЗП – среднегодовая заработная плата одного работника, руб.

Нс – ставка единого социального налога (26%).

В Сумма годовой экономии:

Сумма годовой экономии определяется по формуле:

$$\text{Э} = \text{Эз.п.} - \text{Зтек.}, \quad (5)$$

где Зтек – текущие затраты на рабочую силу (по мероприятию).

Расчет эффективности предложенных мероприятий, выражающейся в экономии средств:

1 Экономия численности:

$$\text{Эч} = (1260 - 720) * 30 / 1835 / 60 = 0,3$$

2 Экономия по фонду заработной платы:

$$\text{Э з.п.} = 6000 * 0,3 * (1 + 26 / 100) = 2268 \text{ руб.}$$

3 Сумма годовой экономии:

$$\text{Э} = \text{Э з.п.} - \text{З тек.} = 2268 - 1450 = 818 \text{ руб.}$$

Итак, годовой эффект за счет снижения внутрисменных потерь рабочего времени в результате выполнения мероприятий по совершенствованию технологий производства, улучшению качества рабочих мест на одного рабочего составит 818 руб.

5.3 Оценка влияния новых методов на работу персонала предприятия

Выделяет условно-постоянные затраты для предприятия, в них входят расходы на оплату труда работников, поскольку рассчитывается эффективность мероприятий, выраженных в материальном стимулировании персонала.

А Увеличение прибыли посредством повышения производительности труда:

Увеличение прибыли, обеспеченное ростом производительности труда ($\Delta\Pi$) (в результате выполнения программ материального стимулирования) определяется по формуле:

$$\Delta\Pi = \text{Протч} * I_w * \text{ССЧ} * d_{\text{упз}} / 100, \quad (6)$$

где Протч – производительность труда работников в отчетном периоде;

I – прогнозируемый индекс изменения производительности труда одного работника;

d – доля условно-постоянных затрат (в себестоимости продукции).

Б Изменение себестоимости продукции:

Изменение себестоимости рассчитывается по формуле: [23]

$$\Delta Z = (\Delta Z\Pi - \Delta\Pi\rho) * d_{\text{фот}} * Z_{\text{отч}} / (100 + \Delta\Pi\rho) * 100, \quad (7)$$

где $\Delta Z\Pi$ – планируемый прирост среднегодовой заработной платы одного работника, %;

$\Delta\Pi\rho$ – прогнозируемый прирост среднегодовой производительности труда одного работника, %;

$d_{\text{фот}}$ – доля фонда оплаты труда в общей сумме затрат;

$Z_{\text{отч}}$ – себестоимость продукции в отчетном периоде.

В Экономический эффект

Экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = \Delta\Pi + \Delta Z, \quad (8)$$

Расчет эффективности предложенных мероприятий, выражающейся в увеличении прибыли:

1 Увеличение прибыли за счет роста производительности труда: $\Delta\Pi = 37000 * 1,08 * 116 * 0,55 / 100 = 6593,4$ руб.

2 Изменение себестоимости:

$\Delta\Pi = (20-7)/(100+7) * 0,2 / 100 * 4060000 = 986$ руб.

3 Экономический эффект:

$\Xi = 6593,4 + 986 = 7579,4$ руб.

Следовательно, эффективность мероприятий, учитывающих материальное стимулирование работников, даст прибыль организации – 7579,4 руб.

Конечная цель совершенствования управления кадрами в кафе «Дженталь» – достижение высокой производительности и качества труда. В этой связи прибыль от реализации мероприятий по управлению персоналом следует рассматривать в качестве прироста объема произведенной продукции в стоимостном выражении, вызванного повышением производительности, отдачей от затрат на персонал.

При оценке воздействия новых методов на результаты работы персонала «Дженталь» определяется воздействие программы на эффективность деятельности сотрудников кафе в целом (улучшение качества продукции, повышение производительности труда, экономия ресурсов и пр.) (таблица 5).

Таблица 5 – Оценка влияния мероприятий, направленных на совершенствование службы управления кадрами, кафе «Дженталь»

Проводимые мероприятия	Ожидаемый эффект
1	2
1 Оценка современного состояния кадровой службы (изучение документопотоков и документооборота, загрузки подразделений).	<ul style="list-style-type: none"> - рост удовлетворенности трудом; - создание благоприятного климата в коллективе; - снижение текучести кадров на 15 %; - рост индивидуальной производительности на 8 %; - рост качества выполняемых функций на 12 %.
2 Формирование решений для улучшения структуры.	
3 Формирование нового положения о кадровой службе, должностных инструкций.	
4 Повышение квалификации руководителя службы, новых, трудоустройство специалистов в службу управления персоналом.	

Итак, совершенствование управления персоналом предприятия на рассматриваемом этапе организационного развития даст положительный эффект благодаря повышению индивидуальной производительности труда, снижению текучести кадров, повышению качества выполняемых функций.

6 Социальная ответственность

6.1 Описание рабочего места

Объектом исследования является рабочий кабинет начальника отдела кадров кафе «Дженталь», г. Юрга, пр-т Победы, 10.

Помещение взятое для рассмотрения имеет следующие характеристики:

- длина кабинета $A = 5,5$ м;
- ширина кабинета $B = 3,2$ м;
- высота потолка исследуемого помещения C составляет $3,5$ м;
- кабинет площадью $17,6$ м²; объем кабинета равен $61,5$ м³; число окон: 1 (размер $2 \times 1,6$ м); число рабочих мест: 2.

Стены побелены, пол выложен кафельной белой плиткой, потолок покрашен в черный цвет.

Рабочий день начинается с 8:00, заканчивается в 17:00 (восьмичасовой), перерыв на обед с 12:00 до 13:00.

Параметры рабочей сферы:

- вид трудовой деятельности – группа А и Б - работа по считыванию и вводу информации с экрана монитора;
- категории тяжести и напряженности работы с ПЭВМ – II группа (суммарное число считываемых или вводимых знаков за рабочую смену не более 40 000 знаков);
- размеры объекта – $0.15 - 0.3$ мм;
- разряд зрительной работы – II;
- подразряд зрительной работы – Г.

В кабинете установлены два компьютерных стола с высотой рабочей поверхности 800 мм, а также два рабочих кресла, предназначенных для работы за компьютером с жестко закрепленной спинкой и подлокотниками,

таким образом, снижается неблагоприятное воздействие на кистевые суставы рук. Обеспечение требуемой освещенности на рабочем месте.

Нормирование естественного и искусственного освещения осуществляется в соответствии с СанПиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение» в зависимости от характера зрительной работы, системы и вида освещения, фона и контрасты объекта с фоном.

Для обеспечения требуемой освещенности необходимо рассчитать систему освещения на рабочем месте.

Площадь кабинета составляет 17,6 м². Для того чтобы произвести расчет освещения необходимо выбрать систему освещения, световые источники, тип светильников, определить освещенность на рабочих местах, коэффициент запаса, необходимое количество светильников и мощность источников света. В качестве источников света рационально использовать люминесцентные лампы, т. к. они имеют много преимуществ перед лампами накаливания: их спектр ближе к естественному; они имеют большую экономичность (больше светоотдача) и срок службы (в 10-12 раз больше чем лампы накаливания). Тип светильников для люминесцентных ламп – двухламповый светильник типа ОД или ОДР, т. к. они предназначены для освещения в нормальных помещениях, а параметры микроклимата нашего помещения по ГОСТ 30494-96 «Параметры микроклимата в помещениях» соответствуют категории «нормального помещения». [24]

Для нашего помещения наиболее рациональна система общего равномерного освещения, которая применяется для тех помещений, где работа производится на всей площади, и нет необходимости в лучшем освещении отдельных участков.

Основными источниками света для данной системы освещения являются люминесцентные лампы. Наиболее экономичными являются лампы типа ЛБ.

Разряд зрительной работы – 2, подразряд зрительной работы – Г, фон – светлый, контраст объекта с фоном – большой, высота рабочей

поверхности $h_1 = 0,8$ м.

Располагаем светильники рядами параллельно стене с окном. Существует наиболее выгодное расстояние между светильниками $\lambda = L/h$, где L – расстояние между светильниками, h – высота подвеса светильника над рабочей поверхностью.

Наименьшая допустимая высота подвеса над полом люминесцентных светильников выбранного типа – 3,5 м (СНиП 23-05-95). Высота рабочей поверхности – 0,8 м. Значение $h = 2,7$ м. Значение λ принимаем 1,2 (для светильников с защитной решеткой). Следовательно, $L = \lambda \cdot h = 3,24$ м. Расстояние от стен помещения до крайних светильников можно рекомендовать равным $1/3L = 1,1$ м.

Исходя из размеров помещения ($A=5,5$ м и $B=3,2$ м), размеров светильников типа ОД ($A=1,531$ м, $B=0,266$ м) и расстояния между ними, определяем, что число светильников в ряду должно быть 2, а число рядов – 1, т.е. всего светильников должно быть 2. Количество и мощность ламп определим позднее рисунок 10.

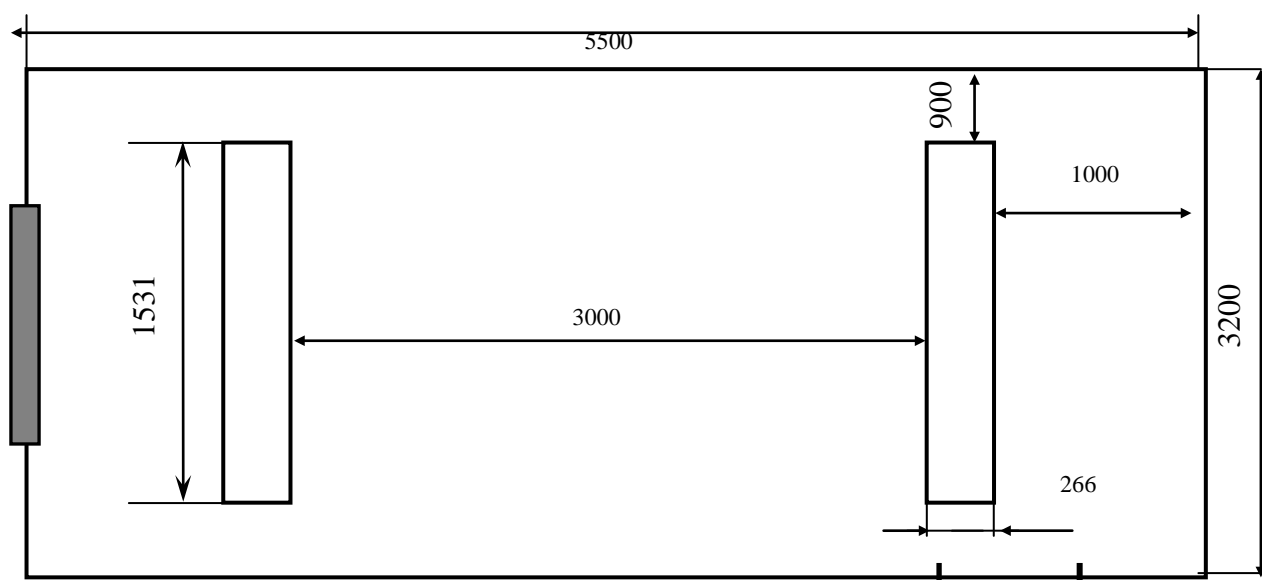


Рисунок 11 – Схема расположения светильников в кабинете

Произведем расчет осветительной установки. Расчет общего равномерного искусственного освещения горизонтальной рабочей

поверхности выполняют методом коэффициента использования светового потока. Величина светового потока лампы определяется по формуле:

$$\Phi = \frac{E \cdot k \cdot S \cdot Z}{n \cdot \eta}, \quad (9)$$

где: Φ – световой поток каждой из ламп, лм;

E – минимальная освещенность, лк;

k – коэффициент запаса;

S – площадь помещения, м²;

n – число ламп в помещении;

η – коэффициент использования светового потока (в долях единицы);

Z – коэффициент неравномерности освещения (для люминесцентных светильников $Z = 0,9$).

Необходимо знать индекс помещения i , значения коэффициентов отражения стен $\rho_{ст}$ и потолка $\rho_{п}$ и тип светильника.

Найдем индекс помещения по формуле: [25]

$$i = \frac{S}{h \cdot (A + B)}, \quad (10)$$

где: S – площадь помещения, м²;

h – высота подвеса светильников над рабочей поверхностью, м;

A и B – длина и ширина помещения.

$$i = \frac{17,6}{2,7 \cdot (5,5 + 3,2)} = \frac{17,6}{23,4} = 0,7$$

Таким образом, коэффициент использования светового потока η для светильников типа ОД равен 0,45 и для светильников ОДОР 0,38 (СНиП 23-05-95 табл. Коэффициент использования светового потока). Коэффициент отражения потолка равен 70%, коэффициент отражения стен – 50%

Определим величину светового потока:

$$\Phi = \frac{300 \times 1,5 \times 19,25 \times 0,9}{2 \times 0,45(0,38)} = \frac{7796,25}{0,9(0,76)} = 8662,5(10258,2) \text{ лм}$$

Определим тип лампы. Это должна быть лампа ЛБ мощностью 125 Вт.

Таким образом, система общего освещения рассматриваемого помещения должна состоять из 2 двухламповых светильников типа ОД с люминесцентными лампами ЛБ мощностью 125 Вт, построенных в 1 ряд. Это оптимальный вариант для данного помещения.

Таким образом, существующая система искусственного освещения кабинета не соответствует требованиям СНиП 23-05-95. Для того чтобы освещение в помещении было оптимальным необходимо заменить лампы типа ЛД мощностью 80 Вт на лампы типа ЛБ мощностью 125 Вт.

Вентиляция и кондиционирование

Не маловажным условием жизнедеятельности человека является обеспечение нормальных метеорологических условий в рабочем помещении, оказывающим непосредственное влияние на его тепловое самочувствие. Микроклимат характеризуется: температурой, t , °С; относительной влажностью, ϕ , %; скоростью движения воздуха на рабочем месте, V , м/с; барометрическим давлением мм рт. ст.

Гигиеническое нормирование параметров микроклимата определено системой стандартов безопасности труда ГОСТ 12.1.005-88 «Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны».[26]

На рабочем месте согласно ГОСТ 12.1.005 – 88 могут быть установлены оптимальные и допустимые микроклиматические условия.

Оптимальные микроклиматические условия – это сочетание параметров микроклимата, которое при постоянном воздействии на человека обеспечивают ощущение теплового комфорта, создавая при этом предпосылки для эффективной работоспособности.

$$T = 22 - 24, \text{ } ^\circ\text{C}, \phi - 40 - 60, \%, V \leq 0,2 \text{ м/с}$$

Допустимые микроклиматические условия могут вызывать напряжение реакций терморегуляции, которые выходят за пределы физиологических приспособительных возможностей, но при этом не возникает угрозы нарушения состояния здоровья человека. Не должны допускаться дискомфортные теплоощущения, которые влекут за собой

ухудшение самочувствия и понижение работоспособности.

$$T = 22 - 27, \text{ }^{\circ}\text{C}, \varphi < 75, \%, V = 0,2 - 0,5 \text{ м/с}$$

Оптимальные параметры микроклимата достигаются благодаря системам кондиционирования воздуха, а допустимые параметры ограничиваются обычными системами вентиляции и отопления.

Определим оптимальные нормы микроклимата для рассматриваемого нами помещения. В помещении осуществляется работа на ПЭВМ, следовательно параметры микроклимата должны соответствовать нормам для помещений с ПЭВМ.

В теплый период года температура в помещении (от 22 до 24°C) соответствует допустимым параметрам микроклимата, в холодный – 22-24°C, что соответствует оптимальным параметрам микроклимата.

Таблица 6 – Оптимальные и допустимые нормы микроклимата для помещений с ПЭВМ

Период года	Категория работ	Температура воздуха, °С	Относительная влажность, %	Скорость движения воздуха, м/с
1	2	3	4	5
Допустимые				
холодный	Легкая 1а	21-25	75	0,1
Теплый	Легкая 1а	22-28	55	0,1-0,2
Оптимальные				
холодный	Легкая 1а	22-24	40-60	0,1
Теплый	Легкая 1а	23-25	40-60	0,1

Влажность (в теплый период года от 50 до 55%, в холодный от 40 до 45%) и скорость движения воздуха (0,1м/с), что соответствуют оптимальным параметрам в течение всего года.

В помещении параметры микроклимата соответствуют допустимым параметрам. Для того чтобы влажность оставалась оптимальной в кабинете необходимо разместить живые цветы.

Эффективным средством поддержания необходимых параметров чистоты воздуха и микроклимата рабочего помещения является промышленная вентиляция.

Вентиляция – это воздухообмен, который удаляет из помещения загрязненный воздух и подает вместо него свежий, очищенный воздух. [27]

Кондиционирование - наиболее совершенный вид промышленной вентиляции. Его предназначение заключается в создании наиболее оптимальных метеорологических условий в рабочих помещениях.

В кабинете вентиляция – естественная. В жаркое время, либо очень холодное время года добавляется кондиционирование. Для обеспечения необходимых условий труда в холодное время года дополнительно можно использовать обогреватель.

6.2 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды

Исходя из стандартов, факторы по характеру воздействия, подразделяются на группы: [28]

- физические (электромагнитные поля и излучения, статическое электричество, шум и т.д.);
- химические (запыленность и загазованность рабочей зоны и т.д.);
- биологические (смазочно-охлаждающие жидкости);
- психофизические (нервно-психические перегрузки: статические, динамические, размеренность труда и т.д.).

Если рабочая зона не обеспечена комфортными условиями труда, то в этом случае источниками физически вредных факторов могут стать - атмосферное давление, неправильная организация освещения, температура воздуха, влажность, скорость движения воздуха.

Работа управляющего магазина непосредственно связана с работой за компьютером, следовательно, подвержена вредным воздействиям целой группы факторов, что практически сокращает продуктивность его деятельности. К таким факторам относится:

- освещенность недостаточная;

- параметры микроклимата ненормативные;
- шум чрезмерный;
- излучение, компьютерно - зрительный синдром, электромагнитные поля;
- запыленность воздуха;
- интерьер рабочего помещения оформлен в неправильно подобранной гамме цветов.

Микроклимат

Микроклимат рабочей зоны – это климат внутренней среды кабинета, формируется он из действующих на организм человека взаимозависимых факторов, таких как температура, влажность, скорость движения воздуха, температура окружающей поверхности.

На работоспособность, производительность труда, самочувствие человека непосредственное влияние оказывают параметры микроклимата.

Для нормального теплового самочувствия человека необходимо определенное сочетание температуры, относительной влажности и скорости движения воздуха.

Шум

Шум – беспорядочные колебания звуков, отличающиеся сложностью, интенсивностью, частотой.

Ограничивается область воспринимаемых людьми звуков двумя пороговыми кривыми: слышимость – нижний порог, болевое ощущение – верхний порог. Порог слышимости - это минимальная мощность звуковой волны, которая может вызывать ощущение звука. Сила звука, при котором ухо начинает воспринимать звук как давление и боль, определяет порог болевого ощущения. В практике болевой порог определяется как звук с уровнем 140 дБ.

Привычным для человеческого организма является шум с уровнем звукового давления до 30-35 дБ, который не причиняет беспокойства человеку. Повышение этого уровня до 40-70 дБ начинает создавать

интенсивную нагрузку на ЦНС человека, вызывая ухудшение общего состояния организма, теряется способность сосредоточиться, а при продолжительных воздействиях может быть причиной нервных расстройств, сердечнососудистых, желудочно-кишечных, кожных заболеваний. Воздействие шума достигнутого уровня свыше 75 дБ вполне может привести к потере слуха – профессиональной тугоухости.

По данным статистики, каждый дополнительный децибел приводит к снижению эффективности труда на 1%.

Излучения монитора

Как известно компьютер является излучателем электромагнитных полей.

Воздействие электромагнитного излучения на человека, его биологические эффекты могут проявиться как в незначительном функциональном сдвиге в организме человека, так и развитии патологии.

Такие органы человеческого организма как глаза, почки, мозг, желчный и мочевой пузырь наиболее остро подвержены воздействию электромагнитного излучения. Облученные глаза подвергаются ряду заболеваний к таким как помутнение хрусталика (катаракте), ожогам роговицы.

Эргономика

Основные неспецифические факторы, наносящие значительный вред здоровью, при любой сидячей работе, работе за компьютером:

- длительная гиподинамия наносит вред опорно-двигательному аппарату, приводит к застою крови в органах человека;
- нефизиологическое положение различных частей тела;
- длительное повторение однообразных движений выполняемых через усилие, что может привести к физическому повреждению суставов, сухожилий;
- долгое пребывание в замкнутом пространстве (душное, прокуренное, не проветриваемое помещение);

К специфическому повреждающему фактору можно отнести световое, электромагнитное и прочее излучение (в основном от монитора).

Для борьбы с этими негативными факторами рекомендуется применение 15 минутных перерывов два раза в день и хотя бы раз в час вставать из-за компьютера, пройтись, размяться.

Компьютерный зрительный синдром

Этот синдром проявляется в виде: сухости и жжения в глазах, чувства «песка» под веками, боли в области глазниц и лба, боли при движении глаз, покраснении глазных яблок, быстрого утомления при работе.

Не следует пренебрегать отдыхом при первых признаках утомления. Это может привести к более тяжелым последствиям: снижение остроты зрения, раздвоение предметов, развитие близорукости или дальнозоркости.

Пожароопасность

При эксплуатации ПЭВМ пожар может быть вызван следующими факторами: короткое замыкание, перегрузки, повышение переходных сопротивлений в электрических контактах, перенапряжение, при неосторожном обращении работников с огнем. [29]

Пожары относятся к категории особой опасности и несут большие материальные потери, наносят значительный вред здоровью человека и даже смерть.

6.3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой произведенной среды

Защита от электромагнитных полей (ЭМП) и излучений.

Сравним параметры монитора с допустимыми значениями в приведенных таблице 7.

Таблица 7 – Характеристика ЭМП монитора LTP мониторам Асер V

Наименование параметра	Нормативные показатели	Показатели монитора
1	2	3
- в диапазоне частот 5 Гц -2кГц	25 В/м	10 В/м
- в диапазоне 2кГц – 400кГц	2,5 В/м	1 В/м
- в диапазоне частот 5 Гц -2кГц	250 нТл	200 нТл
- в диапазоне 2кГц – 400кГц	25 нТл	25 нТл
Электростатический потенциал экрана видеомонитора	500 В	500 В
Напряженность электростатического поля	15 кВ/м	15 кВ/м

В данном рабочем кабинете находится монитор, который соответствует нормативным требованиям СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03.

Для снижения негативного влияния ЭМП применяется ряд мероприятий, одно из которых - регламентирование труда и отдыха. Существует установленное суммарное время регламентированных перерывов, которое определяет категорию трудовой деятельности и уровень нагрузки за рабочую смену при работе с ПЭВМ (таблица 8).

Таблица 8 – Регламентирование труда и отдыха при работе на ПЭВМ

Категория работ	Уровень нагрузки			Суммарное время перерывов в течение смены, мин.	
	Считывание информации, тыс. печатных знаков	Ввод информации, тыс. печатных знаков	Режим диалога, час	8- часовая	12- часовая
1	2	3	4	5	6
I	До 20	До 15	До 2	50	80
II	До 40	До 30	До 4	70	110
III	До 60	До 40	До 6	90	140

Для снижения утомляемости пользователя ПК рекомендуется организовать рабочий день путем чередования работ с использованием ПЭВМ и без него. В нашем случае рекомендуется организация перерывов на 10-15 мин. через каждые 45 - 60 мин.

Защита от компьютерного зрительного синдрома (КЗС).

Для предотвращения и отсутствия КЗС необходимо следовать

требованиям, которые регламентированы в СанПиН 2.2.2/2.4.1340 – 03 «Гигиенические требования к видео дисплейным терминалам, персональным ЭВМ и организации работы».

К этим требованиям относятся:

– Монитор (количество цветов не менее 256; частота регенерации не менее 100 Гц);

– Расстояние от глаз до монитора должно составлять 60-70 см (расстояние вытянутой руки), его верхняя точка должна находиться не ниже прямого взгляда (смотря на монитор, вы видите верхний край монитора);

– Освещение рабочего места должно быть без бликов на экране монитора;

– Осуществлять перерывы в работе, предоставлять отдых глазам, выполнив не сложные упражнения (зажмурить глаза примерно на 10 сек., быстро поморгать в течение 5-10 сек., сделать несколько круговых движений глазами, посмотреть вправо, влево, вверх, вниз, вдаль, вблизи);

– Регулярно осуществлять очищение монитора от пыли;

– Возможно применение компьютерных очков, позволяющих: снизить зрительное утомление и повысить цветоразличие; сделать изображение на сетчатке более четким и контрастным, улучшить аккомодационную способность глаза.

Для исключения КЗС у сотрудников рассматриваемого кабинета необходимо следовать согласно требованиям, перечисленным выше. Для того чтобы требования выполнялись в полной мере необходимо провести инструктаж сотрудников о том, как делать упражнения, для того чтобы снять усталость с глаз, предложить сотрудникам приобрести компьютерные очки.

Защита от электрического тока. К общим средствам защиты человека от действия электрического тока относятся защитные ограждения; заземление, зануление корпусов электрооборудования, которые могут оказаться под напряжением, предупредительные плакаты, автоматические воздушные выключатели. [30]

В исследуемом помещении состояние изоляции электропроводки находится в хорошем состоянии. Электрооборудование отвечает требованиям электробезопасности, т.к. обеспечение этих требований достигается применением защитного заземления, что в нашем случае соответствует нормативным требованиям СанПиН 2.2.4.1191 – 03 «Электромагнитные поля в производственных условиях». В данном помещении имеется три электрические розетки, в которые подключены два компьютера и один принтер.

6.4 Охрана окружающей среды

Ежегодно в нашей стране увеличивается внимание к вопросам охраны окружающей среды, поэтому будет рассмотрено взаимодействие государства с предприятиями в данной сфере, и попытаться определить оптимальное развитие экономических способов воздействия на производителей по охране окружающей среды.

Выделяют 3 группы экономических механизмов регулирования:

- «стимулирующий» (преобладание рыночных инструментов и создание необходимой экономической среды для развития экологически чистых производств),
- «жесткий» (использование административных и финансово-экономических инструментов подавления путем жесткой налоговой политики развития экологически опасных отраслей)
- «мягкий» (установление либеральных рамок, мало влияющих на темпы и масштабы экологического развития). В данный момент в нашей стране сформировался мягкий механизм регулирования.

Согласно действующим нормативно-правовым документам экономический механизм охраны окружающей среды нашей страны состоит:

- поощрительных элементов
- инструменты принуждения.

Более масштабное распространение в управлении охраной окружающей среды получили: экологические платежи и налоги, штрафы за экологические правонарушения, иски за причиненный вред окружающей среде. Наименьшее распространение имеет: льготное налогообложение деятельности, льготное кредитование, гарантирование кредитов, субсидирование процентных ставок по кредитам и т.п.

Некоторые экономические инструменты экологического управления, предусмотренные российским законодательством, до сих пор применяется в крайне ограниченных масштабах. Основой экономического механизма охраны окружающей среды в нашей стране являются экологические платежи, т.е. введенные экономические санкции за правонарушения в вопросах окружающей среды.

6.5 Разработка мероприятий по предупреждению и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций

Чрезвычайные ситуации (ЧС) возникают при стихийных явлениях (землетрясениях, наводнениях, оползнях и др.) и при техногенных авариях.

Общие требования к пожарной безопасности нормируются ГОСТ 12.1.004–91В соответствии с общесоюзными нормами технологического проектирования все производственные здания и помещения по взрывопожарной опасности подразделяются на категории А, Б, В, Г и Д. [31]

Рассматриваемый кабинет по взрывопожароопасности подходит под категорию В. Горючими компонентами в кабинете являются: изоляция кабелей, расходные материалы для печатной техники, мебель.

Мероприятия по пожарной профилактике:

– организационные – правильная эксплуатация оборудования, правильное содержание зданий, территории, противопожарный инструктаж рабочих и служащих;

- технические – соблюдение противопожарных правил, норм при проектировании зданий, при устройстве электропроводов и оборудования, отопления, вентиляции, освещения;
- режимные – запрещение курения в неустановленных местах, производства электросварочных работ в пожароопасных помещениях;
- эксплуатационные – своевременные профилактические осмотры, ремонты, и испытания.

В связи с наличием в помещении электроустановок под напряжением рекомендуется применять углекислотные огнетушители.

Здание оснащено автоматическим средством обнаружения пожара – пожарной сигнализацией. В кабинете размещено первичное средство пожаротушения: ручной огнетушитель типа ОУ-3 – предназначенный для тушения пожаров различных типов, которые получили широкое распространение в офисных помещениях при наличии оргтехники.

Степень огнестойкости здания, а так же конструктивная и функциональная пожарная опасность регламентирует СНиП 21-01-97. Здание, в котором расположено исследуемое помещение, выполнено из огнестойких материалов – кирпича и бетона, т.е. из материалов обладающих способностью сохранять под действием высоких температур свои рабочие функции.

Для эвакуации людей при пожаре используется главный вход. Удаление дыма из горящего помещения производится через оконные проемы.

Землетрясение

Согласно шкале интенсивности выделяют следующую классификацию зданий по кладкам А, В, С и Д.

Кладка А – хорошее качество, связующие элементы из стали и бетона, противостоит горизонтальной нагрузке;

Кладка В – хорошее качество, но не предусматривает стойкости всех элементов против боковой нагрузки;

Кладка С – обычное качество, устойчивость к горизонтальной нагрузке не предусмотрено;

Кладка Д – непрочный строительный материал, разрушается с 9 баллов.

Здания, относящиеся к кладкам А и В разрушаются с 10 баллов, С и Д с 9 баллов.

Здание, где находится рассматриваемый кабинет, относится к кладке С. Это означает, что здание не разрушится, а лишь частично осыплется штукатурка, произойдет повреждение мебели и оборудования.

В случае возникновения подобных ситуаций необходимо использовать следующие меры защиты: не создавать панику, покинуть здание в соответствии с планом эвакуации

6.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Организация рабочего места

Работа за компьютером производится в сидячем положении и требует четкого сосредоточения, непрерывного, внимательного и продолжительного наблюдения.

Предлагается ряд рекомендаций по организации оптимального рабочего места, оснащенного компьютером, чтобы работа осуществлялась без усталости и напряжения:

1 высота рабочей поверхности рекомендуется в пределах 680-760 мм;

2 высота рабочей поверхности, на которую устанавливается клавиатура, должна быть 650 мм;

3 установить подставку для ног с бортиком 10 мм и рифленой поверхностью

Необходимо уделить внимание правильной рабочей позе пользователя. Неудобная рабочая поза вызывает появление болей в мышцах, суставах и сухожилиях. Поэтому необходимо чередование задач и нагрузок,

соблюдение перерывов в работе, чередованием 10 минут через 1 час работы за дисплеем, либо 15 минут после 2-х часов работы за дисплеем, проведение комплекса упражнений для глаз, рук, плечевого пояса, туловища и ног.

Эргономическая организация рабочего места пользователя соответствует нормам (за исключением подставки для ног).

Цветовое оформление рассматриваемого кабинета исполнено в светлых тонах. Потолок – белый. Стены пластиковые бежевого цвета. Пол выложен кафельной плиткой светло-серого цвета. Мебель имеет светло-серый цвет. Для создания оптимальных условий зрительной работы и повышения работоспособности рекомендуется изменить цветовое оформление кабинета, введя в него больше ярких цветов (например, такие цвета как зеленый, желтый).

Переутомление и монотонность труда. [32]

Утомление – это естественная реакция тела, которая требует отдыха, сна после выполнения умственной, либо физической работы. Продолжительное утомление – это состояние, которое вызывает различные нарушения нормальной работы функций организма, сопровождается чувством недомогания, апатией, повышенной нервозностью.

Монотония – это состояние человека, появляющееся вследствие выполнения однообразной работы. Характеризуется такое состояние снижением психической активности, но в отличие от усталости является «переходным» состоянием, которое может исчезнуть при смене работы или условий труда. Предлагается для сотрудников УДО 069 сделать труд более разнообразным, т.е. чередовать физический и умственный труд. Каждый час непрерывной работы необходимо делать перерыв 5 – 10 мин. для занятия гимнастическими упражнениями. Что на данный момент не выполняется.

6.7 Вывод по разделу безопасность и экологичность проекта

Работа управляющего магазином относится к категории работ, связанных с опасными и вредными условиями труда. В данной части выпускной квалификационной работы был проведен анализ вредных и опасных производственных факторов. В результате исследования объекта были получены следующие выводы:

1 В целях защиты от электромагнитных и электростатических полей защитных очков;

2 выявлен недостаток освещенности. Следует установить лампы большей мощности (вместо 80 Вт – 125 Вт);

3 для обеспечения безопасности на рабочем месте необходимо проводить инструктаж сотрудников по охране труда и пожарной безопасности;

4 для поддержания оптимальной влажности необходимо в кабинете разместить живые цветы;

5 для достижения оптимальных условий зрительной работы и повышения работоспособности рекомендуется изменить цветовое оформление кабинета.

Заключение

В результате оценки системы управления персоналом, функционирующей на предприятии – в кафе «Дженталь», можем сделать выводы:

Предприятие обеспечивает питание и отдых клиентам, предоставляя им ассортимент продукции, ограниченный в сопоставлении с ассортиментом продукции ресторана. В кафе потребителям предлагают заказные и фирменные блюда, изделия и напитки. Проведя анализ использования трудовых ресурсов на предприятии «Дженталь», выяснили, что коллектив кафе представлен численностью в 30 человек, квалификация кадров и уровень их профессиональной подготовки - высокий. Наибольшая доля в структуре персонала кафе представлена: мужчинами; сотрудниками, имеющими возраст 26-36 лет; работниками со средним специальным образованием; персоналом со стажем работы по специальности от двух до пяти лет и со стажем работы в кафе – один-два года.

Анализ выполнения функций управления кадрами показал, что КАФЕ «Дженталь» на рассматриваемом этапе организационного развития должно совершенствовать систему управления персоналом. Большинство функций по управлению кадрами выполняют на предприятии администраторы. Часть функций не берется во внимание, часть – не отражается в должном объеме.

Выяснили, что в кафе «Дженталь» современные эффективные методы управления персоналом осваиваются медленно. Оценка современного состояния ведения кадровой политики на предприятии показала, что кафе «Дженталь» должно совершенствовать систему управления персоналом, которая в современных условиях обязана отвечать стратегическим целям развития бизнеса.

Определили в результате исследования этапы совершенствования системы управления персоналом для КАФЕ «Дженталь», к ним относятся:

- 1 Разработка структуры для службы управления кадрами.

2 Разработка штатного расписания этой службы.

3 Разработка функций специалистов – сотрудников службы управления персоналом.

В соответствующем Положении, разработанном руководством предприятия, необходимо регламентировать, описать права и обязанности специалистов службы управления персоналом.

В целях эффективной деятельности кафе «Дженталь» на рассматриваемом этапе организационного развития следует сформировать службу управления персоналом в качестве единой структуры, состав которой будет представлен тремя профессиональными специалистами. Более оптимальной для предприятия станет организация системы управления персоналом, состоящая из двух администраторов и одного принятого в штат специалиста по управлению персоналом (в кадровой службе: инспектор по кадрам и два администратора).

Конечная цель совершенствования системы управления персоналом в кафе «Дженталь» – это достижение высоких производительности и качества труда. В качестве прибыли от реализации мер по управлению персоналом, в этой связи, можем представить прирост объема произведенной продукции в стоимостном выражении, основанный на росте производительности, отдаче от затрат на персонал.

Итак, совершенствование системы управления персоналом предприятия общепита «Дженталь» на рассматриваемом этапе организационного развития даст положительный эффект за счет повышения индивидуальной производительности труда, снижения текучести кадров, роста качества выполняемых функций.

Список использованных источников

- 1 Е. Комаров, Л. Комаров. Особенности российского кадрового менеджмента на рубеже XXI века. Е. Комаров, Л. Комаров. Управление персоналом. – 2014 г. - № 9. – с. 31-33.
- 2 Г. Десслер. Управление персоналом. – Москва: «Издательство БИНОМ», 2012 г. – с. 432.
- 3 А. Егоршин. Управление персоналом. А.Егоршин. – 2-е изд. - Нижний Новгород: НИМБ, 2012 г. – с. 624.
- 4 М. Кацай. Разрабатываем систему управления персоналом. М. Кацай. Управление персоналом. – 2015 г. - № 21. – с. 40-43.
- 5 О. Алехина, А. Павлуцкий. Служба персонала: мифы и реалии. О. Алехина, А. Павлуцкий. Управление персоналом. – 2014 г. - № 9. – с. 54-58.
- 6 М. Райли. Управление персоналом в гостеприимстве: М. Райли. – Москва: ЮНИТИ, 2015 г. – с. 189.
- 7 Е. Маслов. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие. Под ред. П. Шеметова. – Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2014 г. – с. 312.
- 8 Ю. Крамаренко. Служба управление персоналом отечественной фирмы: о методологии и последовательности деятельности по ее организации. Ю. Крамаренко. Управление персоналом. – 1999 г. - № 9. – с. 41-44.
- 9 М. Магура. Организация работы по обучению персонала. М. Магура, М. Курбатова. Управление персоналом. – 2012 г. - № 1-2. – с. 56-65.
- 10 С. Мордовин. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. - Москва: «ИНФРА-М», 2015 г. - с. 360.
- 11 Ю. Одегов. Управление персоналом – подходы к формированию ядра коллектива. Ю. Одегов. Вестник Российской экономической академии. – 2013 г.- № 3. – с. 43-45.

12 М. Розин. Новые подходы в менеджменте персонала. М. Розин. Управление персоналом. – 2013 г. - № 9. – с. 45-49.

13 А. Павлуцкий. Люди и организация: технология совершенствования компаний. А. Павлуцкий. Управление персоналом. – 2014 г.- № 3. – с. 70-73.

14 М. Вишнякова. Руководитель, персонал и эффективность труда. М. Вишнякова. Энергия. – 2000 г. - № 8. – с. 53-58.

15 Е. Агамирова. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: Практикум Е. Агамирова. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015 г. – с. 173.

16 В. Галенко. Как эффективно управлять организацией? В. Галенко, О. Страхова, С. Файбушевич. – Москва: Бератор – Пресс, 2013 г. – с. 149.

17 В. Герчиков. Миссия организации и особенности политики управления персоналом. В. Герчиков. Управление персоналом. – 2012 г. - № 12. – с. 47-52.

18 Гражданский кодекс РФ – Режим доступа к ст.: <http://www.consultant.ru>.

19 Трудовой кодекс РФ – Режим доступа к ст.: <http://www.consultant.ru>.

20 Ж. Романович. Сервисная деятельность. Под ред. Ж. Романович. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012 г. – с. 284.

21 А. Железцов. Трудовые ресурсы организации в современных условиях. А. Железцов. Маркетинг. – 2013 г. – № 2. – с. 10-21.

22 М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Москва: «Дело», 2014 г. – с. 702.

23 Э. Афилов. «Планирование на предприятии: Учебник». М:Инфра-М, Новое знание, 2015. – 467 с.

24 С. Белов Безопасность жизнедеятельности. М.: Высш. Шк., 2013. – 213 с.

25 В. Свистунов, Н. Пушляков Отопление, вентиляция и кондиционирование воздуха объектов агропромышленного комплекса и жилищно – коммунального хозяйства. СПб.: Политехника, 2014. – 179 с.

26 ГОСТ 12.1.005-88. ССБТ. Воздух рабочей зоны. Общие санитарно-гигиенические требования. М.: Изд. стандартов, 2015.

27 Правила устройства электроустановок. М.: Энергоатомиздат, 2015.

28 Правила техники безопасности при эксплуатации электроустановок потребителей. М.: Энергоатомиздат, 2015.

29 Санитарные нормы СН 2.2.4/2.1.8.562-96. Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки, 2015.

30 Санитарные нормы СН 2.2.4/2.1.8.566-96. Производственная вибрация, вибрация в помещениях жилых и общественных зданий. М.: Информ.-издат. центр Минздрава России, 2015.

31 Санитарные правила и нормы СанПиН 2.2.4.548096. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. 2015.

32 Курс лекций по БЖД - Режим доступа к ст.: <http://elib.ispu.ru/library/lessons/Diakov/index.htm>.

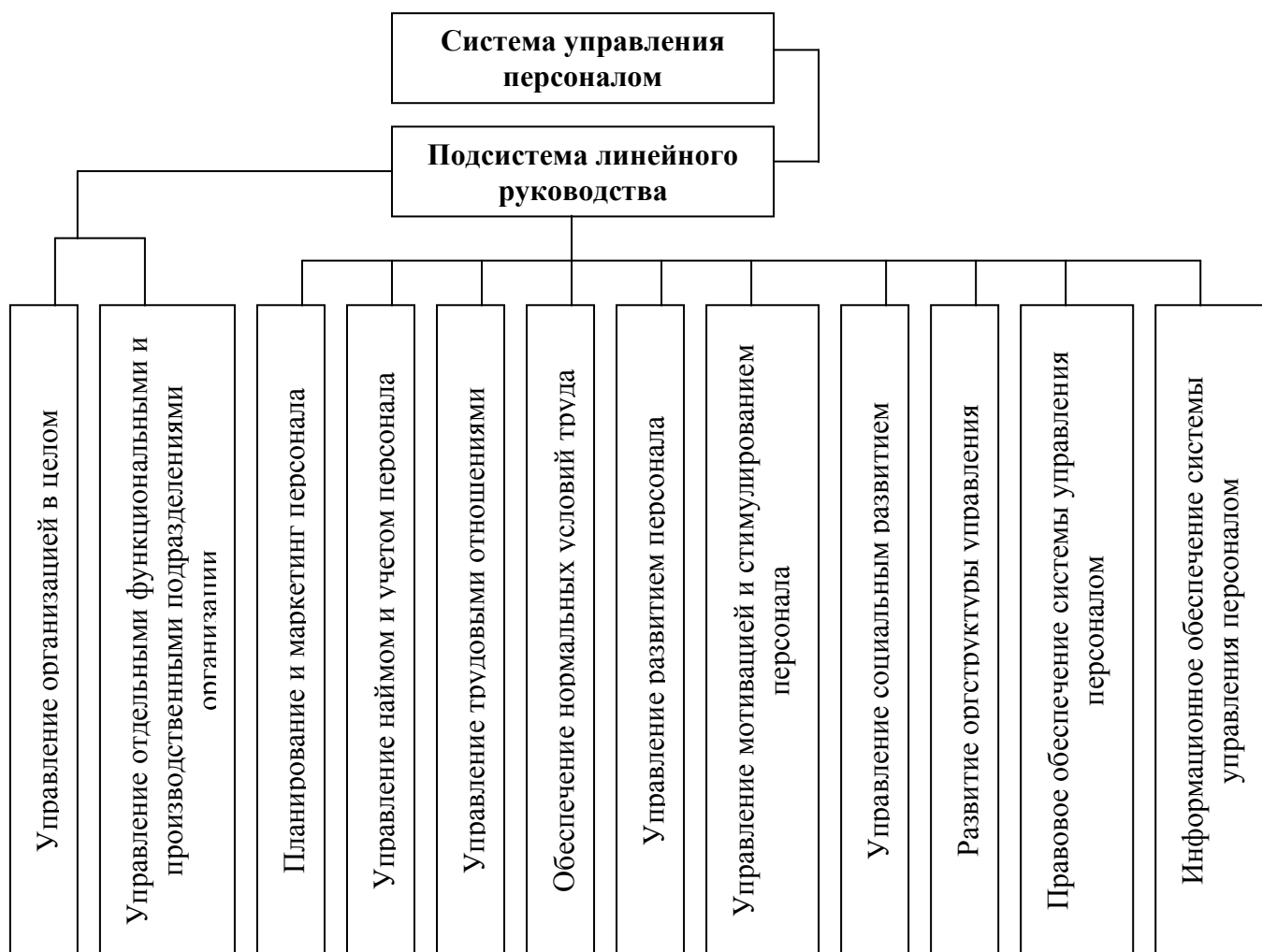
Приложение А
(рекомендуемое)

Схема современной организационной структуры системы управления
персоналом организации



Приложение Б
(рекомендуемое)

Состав подсистем системы управления персоналом организации



Приложение В
(рекомендуемое)

Укрупненное дерево целей системы управления персоналом
организации

