Содержание:

Введение…………………………………………………………………………...3

**Глава 1. Теоретические подходы к построению системы управления персоналом.**

1.1 Система управления персоналом на предприятии…………………….6

1.2 Формирование системы управления персоналом……………...…….11

**Глава 2. Практическая часть. Характеристика и оценка системы управления персоналом на ООО«Спецмонтаж».**

2.1 Характеристика предприятия…………………………………….……13

2.2 Характеристика системы управления персоналом на предприятии ООО«Спецмонтаж». Проблема кадрового менеджмента…………………….15

**Глава 3. Аналитическая часть. Предложения по совершенствованию. системы управления персоналом на ООО«Спецмонтаж».**

3.1 Рекомендации решению проблем по совершенствованию системы управления ООО «Спецмонтаж»……………………………………………….21

3.2 Мотивация персонала,разработка и внедрение……….……………..25

Заключение……………………………………………………………………….26

Список используемой литературы……………………………………………...28

Приложения……………………………………………………………………...29

**Введение.**

Управление персоналом является одной из главных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить её эффективность, а само понятие «управление персоналом», рассматривается в достаточно широком диапазоне.

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

Параллельно с процессом образования новых структур управления идет процесс осознания новой роли персонала в обеспечении эффективной работы предприятия. В настоящее время приоритетом пользуется такие мероприятия, как: повышение степени вовлечения персонала в процесс разработки и принятий управленческих решений, подготовка и повышение квалификаций работников, совершенствование систем оценки персонала.

Кажется повсеместно признанным фактом, что эффективность бизнеса в значительной мере зависит от человеческих ресурсов-навыков, умений, знаний персонала.

Понимая это, сегодня многие предприниматели в различных секторах рынка инвестируют немалые средства в человеческие ресурсы: отбор, оценку, обучение, стимулирование труда и мотивацию сотрудников.

Не смотря на это, реальность демонстрирует, что не все современные предприятия эффективно используют потенциал своих работников, так как применяемые методы управления персоналом не обеспечивают требуемых организаций качества, инновационности, комплектности и не удовлетворяет своих работников.

В основе подобной организации управления предприятием лежит принцип разделения и специализации труда, описанный Адамом Смитом в его работе «Достояние народа». Тот же подход лежит в отечественном государственном стандарте управления персоналом.

Рынок труда развивается динамично, многие специальности сейчас немыслимы без навыков и умений, которые несколько лет назад не требовались.

В новых условиях хозяйствования, управление персоналом представляет собой процесс воздействия организации на её сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение определенных целей. Основу управления персоналом составляет роль личности работника, его знание мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами организации.

Тем не менее, в настоящее время не выработано единого подхода в отношении управлении персоналом и управления кадрами. Круг вопросов рассматриваемых, представляется определенным множеством и каждый автор формирует из него свое понимание системы управления персоналом.

Цель данной курсовой работы: на основе современных направлений в управлении персоналом организаций разработать предложения по разработке и внедрению системы управления персоналом на предприятии ООО «Спецмонтаж».

Исходя из поставленной цели, данная работа должна решить следующие задачи:

-дать характеристику теоретическим и практическим подходам к построению системы управления персоналом;

-проанализировать управление персоналом в ООО «Спецмонтаж»;

-разработать предложения и рекомендации по формированию системы управления персоналом ООО «Спецмонтаж»;

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Спецмонтаж»

Предметом исследования является система управления персоналом ООО «Спецмонтаж».

Теорико-методологической основой исследования послужили фундаментальные положения кадрового менеджмента, представленные в научной и учебной литературе, исследования отечественных и зарубежных ученых, законодательные акты РФ.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. В первой главе рассматривается основные теоретические аспекты управления персоналом современной организации, а так же анализируется специфика кадрового менеджмента в организации. Вторая глава посвящена анализу: ООО «Спецмонтаж», как объекта исследования. В третьей главе представлены предложении по разработке и формированию системы управления персоналом, рассматриваемой организации, включая ряд рекомендаций по наиболее эффективному подбору персонала и развития материального и нематериального развития сотрудников.

Глава 1. **ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

**1.1. Система управления персоналом на предприятии.**

Предприятие, будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих её элементов, взаимосвязанных друг с другом.

Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную и человеческую, или личностно-культурную. Другие в управлении производством выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми.Управление деятельности складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля за выполнением заданий. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные работы руководителя как менеджера.

Вопросы управления персоналом сегодня приобретает первоочередное значение по ряду причин, реформирование экономики требует изменения механизмов хозяйствования, структуры управления.

Управление персоналом - это комплексная, функциональная стратегия, охватывающая деятельность нескольких служб организации. Этот процесс базируется, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития работников. Каждая организация формирует свой механизм управления персоналом с учетом специфики, численности, уровня корпоративной культуры, ищет новые технологии управления и развития персонала.1

Существует два пути формирования механизма управления персоналом: первый- это распределение функций в рамках прошлой линейной структуры; второй- создание единой службы. Недостаток первого варианта- низкая эффективность коммуникаций руководителей и специалистов различных малых служб, работающих с человеком. Во втором случае- достигается сбалансированное взаимодействие в рамках одного звена(директора по персоналу), имеющий высокий административный статус.

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

1Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия», 2006 год (стр.10-11).

До недавнего времени в организации функции управления персоналом, как правило, выполняли ряд структурных подразделений:

- планово-экономический отдел, планирующий увеличение или сокращение численности персонала, темпы роста производительности труда и общего фонда заработной платы;

- отдел профессионального обучения, организующий подготовку, повышение квалификации работников;

- отдел труда и заработанной (ОТИЗ), осуществляющий нормирование труда, анализ его производительности, установление разрядов, организацию заработной платы, определение режимов труда и отдыха;

- отдел кадров, осуществляющий прием и увольнение, анализ движения кадров, поддержание трудовой дисциплины;

- отдел охраны труда, осуществляющий меры по предотвращению травматизма и профессиональной заболеваемости, обучающий персонал нормам и правилам охраны труда;

- производственно-технический отдел, проектирующий производственные процессы, их механизацию и автоматизацию.

Но в таком случае ни одно подразделение не несет ответственности за общую политику организации в управлении персоналом все они в оперативном режиме подчиняются разным должностным лицам и в силу этого «консервируют» недостатки в своей работе.

Появление концепции управления человеком (персоналом), обусловлено изменениями условий рыночной среды в числе которых, во-первых, рост потребностей организаций к быстрой и оперативной концепции интеллектуального потенциала на «правильных» направлениях, во-вторых, смена роли управленческого персонала всех уровней, а так же роли рядовых работников в системе взаимоотношений «работник-работодатель».2

Эти требования на практике означают необходимость наличия высококвалифицированного персонала, имеющего не только профессиональную, но и психологическую подготовку. Так как творческий процесс возможен только в условиях высокой мотивации к труду у работающего.Формирование такой мотивации возможно лишь при заинтересованности работником в результатах своего труда и ориентирован на труд во благо организации.

Насущной задачей менеджмента в современной экономике является

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

2Мишин А.К., Третьякова Н.А. «Единая служба управления персоналом в современной организации»,2002 год (стр18-19).

обеспечение эффективной деятельности организации и стабильное

достижение положительных результатов. Соответственно менеджер- это

специалист по управлению, разрабатывающий планы, определяющий управление персоналом, разрабатывающий процедуры ко всем стадиям управленческого цикла и осуществляющий контроль.

Организация представляет собой систему, координируемой деятельность двух и более людей для достижения общих целей. Это именно система координируемых деятельностей, поскольку люди могут смениться, но институированная система ролей, сохраниться. Группы людей, созданные по воле руководителей, для достижения целей организации, называются формальными. Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие, для достижения определенных целей, называется неформальной группой(организацией).

Без управления – организация не существует. Основные управленческие функции: циклически повторяющиеся процессы, гарантирующие достижение системы целей, эффективное функционирование, сохранение и развитие организации.(Приложение, рис.1).

Ни одна организация не сможет сформироваться и существовать, если не определена её цель- то, ради чего организация существует. Определение цели может быть дано двояким образом- для внешних наблюдателей, участников и её собственных участников, сотрудников. От целей компании формируются и задачи и показатели службы персонала.

Под персоналом понимают совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры. Персонал- это стратегический фактор, который определяет будущее организации.

Под структурой организации понимается её архитектоника, наличие отдельных частей и соотношение между ними, степень жесткости, гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействия между внутренними элементами. Выделяют три вида организационных структур:

- линейная; - функциональная; - адаптивная.

Для управления персоналом важно учитывать, что тип используемой технологии задает важные параметры, выделяющих особенности самих исполнителей, что косвенно влияет на отбор людей, обладающих особыми психическими свойствами и характерологическими особенностями.

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

3Мишин А.К., Третьякова Н.А. «Единая служба управления персоналом в современной организации»,2002 год (стр. 22-23).

Можно сказать, что современный менеджмент не только наука и практика управления, но и искусство управления людьми. Каждый человек индивидуален, и каждому нужен свой подход.

В современных условиях, служба управления персоналом является одним из основных структурных подразделений.3

Должность руководителя службы управления персоналом, относиться к высшему уровню управления организации. Численность службы по управления персоналом определяется руководством самостоятельно, исходя из сложившейся ситуации.

Система целей для управления персоналом отвечает на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации; какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремиться для этого создать. Успех управления возможен, если эти группы целей непротиворечивы.(Приложение, рис.2).

Управление персоналом преследует цели:

-помощь фирмы в достижении общих целей;

-эффективное использование мастерства и возможностей работников;

-обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными служащими;

- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной организации.(Приложение, рис.3).

Система управления персоналом включает в себя следующие основные элементы:

-группу специалистов аппарата управления;

-комплекс технических средств системы управления;

-комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;

-правовую базу;

-совокупность программ управления информационными процессами для персонала организации.

Правовое обеспечение системы управления персоналом регулирует трудовые отношения, складывающиеся между работодателями и работниками, защищает права и законные интересы работников. Нормы трудового права, содержащиеся в законах и иных нормативных правовых актах, не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

Управление персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого необходимого способствовать обеспечению долгосрочного развития организации, в рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний и т.д.

**1.2. Формирование системы управления персоналом.**

Руководство коллективом в науке описывается с помощью понятия «инструменты руководства»: СИЛА (ресурсов, специалиста, положения, личности) – возможность оказывать влияние на людей; ВЛАСТЬ (принуждения, вознаграждения, экспертная, традиций, харизма)–право принимать решения; ВЛИЯНИЕ – время и пространство.

В зависимости от применяемых инструментов руководства определяется стиль – авторитарный, демократический, либеральный (попустительский). В зависимости от применяемого стиля зависит эффективность руководства.

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

1. Человек – основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу: когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.
2. Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).
3. Эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей организации с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.
4. Взаимоотношения как критерий успеха. Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего».
5. Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество сервиса и качество организации.
6. Команды как критерий успеха организации. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад как в успех так и провалы организации.

Система управления персоналом формируется в соответствии с целями организации, включая подсистему общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем

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

В организациях используются различные методы управления персоналом (способы воздействия на персонал с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства ). Можно выделить три группы таких методов (Приложение табл. 1).

Административные методы управления направлены на такое поведение как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление трудиться. Они носят прямой характер воздействия т.е. базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Эти методы являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины является условием эффективности административных методов.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия, при том что экономические методы занимают ведущее место в управлении персоналом. В процессе принятия управленческих решений целесообразно применять все методы управления, анализ конкретных ситуаций, учитывающий чужие ошибки, что позволяет более эффективно разрешать возникающие проблемы.

Глава 2. **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. ХАРАКТЕРИСТИКА И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СПЕЦМОНТАЖ».**

**2.1 Характеристика предприятия.**

Предприятие ООО «Спецмонтаж» было образованно в 1988 году, как самостоятельная организация, специализирующаяся на газовом обслуживании. В настоящее время ООО «Спецмонтаж» является динамично развивающейся организацией.

Юридический адрес Нижегородская обл., пгт Сосновское, ул. Совхозная,1. Индекс: 606170.

На предприятии работает 79 человек, на руководящих должностях 6 человек, директор Черепков С.А.

В основном предприятие, входящее в состав мощного объединения «Нжегородагромонтажспецстрой», обслуживает частный сектор, проводя работы от проекта до сдачи «под ключ» внешний и внутренний газопроводы, водопроводы и системы отопления.

Сейчас предприятие расширяется, ведется розничная торговля, оказываются услуги по грузоперевозкам.

Разноплановость «Спецмонтажа» проявляется еще и в том, что, кроме строительных работ, есть здесь свое производство. Не так давно закрывали всю потребность Горьковского автозавода в малярных валиках. Поставляли 50 тысяч штук в год. Кроме этого, ручки для напильников, киянки, черенки для лопат. Сейчас занимаются комплектацией газовым оборудованием всех объектов, которые сами строят. Есть и свой магазин, где можно приобрести и газовые котлы, и колонки, и инструмент, и трубы, и радиаторы, и многое другое.

ООО «Спецмонтаж», является одной из ведущих организаций района.

В ООО «Спецмонтаж» у каждого работника стоят свои задачи , которые необходимо решать в зависимости от сложившейся ситуации. Два важных момента в работе - это частота повторения данной задачи и время , необходимое для ее выполнения.

Персонал является основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению , продвижению по работе.

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации.

В связи с этим руководство ООО «Спецмонтаж» строит свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного работника и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда.

В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации в целом.

**2.2 Характеристика системы управления персоналом на предприятии ООО «Спецмонтаж». Проблема кадрового менеджмента.**

Четко продуманная и хорошо спланированная система управления персоналом на сегодняшний день включает в себя различные составляющие: прицельный точечный подбор новых работников (с дальнейшей психологической адаптацией); разработку схем мотивации, включающих в себя самые разнообразные стимулы помимо традиционных денежных, проведение корпоративных мероприятий и многое другое. В ведение службы персонала остается ведение кадрового делопроизводства в соответствии с ТК РФ.

На данном этапе развития бизнеса появилась острая необходимость в создании эффективной службы персонала, в нашей организации идет процесс создания такой службы. В связи с тем, что наше предприятие на рынке не один год и очередные политические и экономические перемены в России создали определенные условия для дальнейшего развития бизнеса – все это является основанием к разработке эффективной кадровой политики и созданию службы по управлению персоналом. Построение службы персонала на новом предприятии и на уже существующем несколько лет принципиально разные ситуации. Так как наше предприятие спокойно существует довольно долгое время без службы персонала, казалось , что на предприятии ситуация нормальная: собеседования проводят руководители подразделений , поиск новых сотрудников ведется исключительно через знакомых, но в какой-то момент обнаружилось, что самые высокопрофессиональные специалисты уходят к конкурентам, текучка усиливается и на менее значимых позициях; трудовая дисциплина растворяется в дыму бесконечных перекуров; между сотрудниками то и дело вспыхивают конфликты, так как нет единого руководителя. К сожалению, именно в такой уже до предела накаленной ситуации оказалась наша компания и руководство наконец приняло решение о создании службы персонала, с помощью которой планируется решить проблемы с подбором персонала, адаптацией, обучением, мотивацией, так как основная проблема на нашем предприятии – это недостаточно разработанная и отлаженная система стимулирования работников. Руководство компании было убеждено, что невозможно в цифрах просчитать действия службы персонала и оценить ее эффективность. Тем не менее существуют показатели, с помощью которых несложно выяснить, на каком уровне находится кадровая работа в организации.

Практика показывает, что наиболее «чувствительными» критериями деятельности службы персонала являются такие: коэффициенты текучести, движения, стабильности кадров, оборот персонала, показатели уровня подготовки кадров, средний возраст и стаж, численность по полу и возрасту, потери рабочего времени.

Рассмотрим наиболее важные из этих критериев:

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ.

Коэффициент текучести кадров

Ктек =(Хсж + Хдпс)х100: S,

где Ктек – коэффициент текучести;

Хсж – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

Хдпс – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины , прогулы, по судимости за отчетный период;

S - среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

Чтобы узнать среднесписочную численность за отчетный период необходимо первого числа каждого месяца фиксировать списочную численность сотрудников предприятия, приходящуюся на этот день. В конце отчетного периода (например, года) вычислить среднесписочную численность вычислить по следующей формуле:

S = (S1+S2):2+(S2+S3):2+.....+ (S12+S1n):2)):12,

где

S – среднесписочная численность;

S1,S2,S3 ....S12 – списочная численность на первое число каждого месяца отчетного периода;

S1n – списочная численность на 1 января следующего года.

Пределы «нормы» коэффициента текучести кадров, как показывает практика, колеблются от 3% до 5% в стабильной ситуации. Если он меньше 3%, то это можно расценивать как застой в коллективе. В таком случае необходимо искусственно «встряхнуть» персонал, например, найти повод для замены части сотрудников. Если изобразить динамику текучести кадров в виде графика, то будет хорошо виден результат деятельности службы персонала. Повышение этого коэффициента от одного отчетного периода к другому говорит о снижении стабильности коллектива, недооценке потребностей работников со стороны руководства и кадровых служб, появлении негативных факторов, которые заставляют людей увольняться. Снижение коэффициента текучести, наоборот, свидетельствует об улучшении обстановки в коллективе и целенаправленном подходе в управлении кадрами.

Коэффициент текучести кадров можно рассчитывать не только по всему персоналу компании, но и по отдельным группам сотрудников, например: молодежь до 30 лет, рабочие, группы по возрасту, по полу и т.д. Для этого необходимо фиксировать списочную численность интересующей нас части коллектива на первое число каждого месяца, а в конце отчетного периода рассчитать по формуле среднесписочную численность этой группы, чтобы затем вычислить коэффициент текучести кадров в ней.

Коэффициент интенсивности текучести кадров:

Кит = К тек гр: Ктек;

где

К ит – коэффициент интенсивности текучести ;

К тек гр – коэффициент текучести интересующей нас группы;

К тек - коэффициент текучести по всему трудовому коллективу.

Коэффициент эффективности, равный единице, - показатель, средний по рассматриваемому коллективу. Если этот коэффициент больше единицы, то интенсивность текучести у данной части персонала превышает среднюю , следовательно, группа “размывается” текучестью, а на это необходимо обратить внимание при разработке мероприятий, направленных на удержание сотрудников. При коэффициенте меньше единицы интенсивность текучести ниже средней, значит, группа относительно стабильна.

Коэффициент потенциальной текучести.

Показатель текучести можно спрогнозировать путем социологических исследований и расчета коэффициента потенциальной текучести:

Кпт = n х 100: N,

где Кпт – коэффициент потенциальной текучести;

n – число сотрудников, выразивших в течение последнего года намерение уволиться;

N – общее число опрошенных.

Практика показала, что Кпт обычно больше коэффициента фактической текучести в 2 – 2,5 раза. При этом стоит помнить, что работник думающий об увольнении, менее эффективен из-за сниженной мотивации, чем тот, который настроен позитивно на деятельность в данной компании.

Коэффициент движения кадров.

Кдв = Х х 100: S;

Кдв – коэффициент движения кадров;

Х – общее число уволенных за отчетный период;

S – среднесписочная численность за отчетный период.

“Нормативы” коэффициента движения в рыночных условиях колеблются в пределах 10-12%.

Коэффициент стабильности коллектива.

Кс = n х 100: S,

где Кс – коэффициент стабильности;

n – число сотрудников, проработавших весь отчетный период;

S - среднесписочная численность персонала за отчетный период.

Оборот персонала.

Об = Х : П,

где Об - оборот персонала;

Х - общее число уволенных;

П – общее число принятых на работу.

Этот показатель означает отношение числа уволенных к числу принятых, другими словами , интенсивность сменяемости кадров. Рост оборота персонала от одного отчетного периода к другому может говорить о повышении конкурентоспособности рабочей силы на рынке труда. Кроме того, если оборот больше или равен единице, то в трудовом коллективе отсутствует прирост персонала, а это должно беспокоить кадровую службу при повышении объема работы. Сравнивая оборот в разных группах, можно проследить динамику сменяемости за квартал, полугодие, год, а также в разные годы.

ВОЗРАСТ И СТАЖ.

Средний возраст /стаж работников коллектива.

Фиксируются эти показатели, как правило, в конце отчетного периода и являются статичными. Вычисляются , как и любая средняя величина, по следующей формуле:

Х = Х1+Х2+ ........Хn,

где Х – средний возраст /стаж сотрудников коллектива;

Х1......Хn – возраст /стаж отдельных работников;

S - списочная численность персонала на 1 января следующего за отчетным периода.

Снижении среднего возраста говорит об омоложении коллектива, повышение – о его старении.

Чем выше показатель среднего стажа, тем опытнее и стабильнее коллектив, и более сформированной является его корпоративная культура.

Показатели численности групп работников по полу и возрасту:

Д = n х 100 : S 1n,

где Д - доля наблюдаемой группы от списочной численности, %;

n – число сотрудников данной группы;

S - списочная численность на 1 января следующего за отчетным года.

Доля каждой возрастной группы в общей численности персонала компании показывает социально-демографическую структуру коллектива.

Группы принято формировать с разбегом в 5 или 10 лет. Такая градация связана с психофизическими особенностями людей разных возрастов.

Увеличение или уменьшение численности той или иной возрастной группы дает возможность принимать своевременные решения по проведению нужных мероприятий.

Кроме того, необходимо выделение групп и по половым признакам , так как практика показывает , что мужчины мобильнее женщин , чаще меняют места работы, реже соглашаются на неблагоприятные условия труда и невысокую заработную плату.

УРОВЕНЬ ПОДГОТОВКИ.

Общие показатели образовательного уровня.

Общий показатель образовательного уровня – доля от общей численности персонала тех, кто имеют высшее образование или среднее профессиональное образование. Этот показатель интересен и по группам – руководителей, специалистов, рабочих. Следует учитывать содержание деятельности сотрудников этих категорий. К примеру , в науке необходим высокий уровень образования. Чем менее содержательна сфера труда (например: грузчик, уборщица) – тем предпочтительнее невысокий уровень образования. Сотрудники с высоким образовательным статусом имеют и более высокий уровень притязаний , а это приводит к неудовлетворенности и снижении мотивации при их занятости несодержательным, с интеллектуальной точки зрения, трудом.

Коэффициент образовательного уровня

К обр = 1 – N нс : S;

где К обр – коэффициент образовательного уровня;

Nнс - число работников, имеющих незаконченное среднее образование;

S - среднесписочная численность.

Снижение этого показателя от одного отчетного периода к другому говорит о снижении образовательного уровня персонала.

Коэффициент повышения квалификации.

К пк = N пк х 100 : S;

где К пк - коэффициент повышения квалификации;

N пк - число лиц, повысивших квалификацию;

S – среднесписочная численность.

Уровень квалификации работников.

У = N оитр : N итр;

где У – уровень квалификации работников;

N оитр - число инженерно-технических работников с высшим и с средне-специальным образованием ;

N итр - общее число инженерно-технических работников.

Этот показатель можно вычислить и по другим группам работников.

Что касается повышения квалификации, то она должна быть регулярной, т.к. уровень полученных во время учебы знаний с годами снижается (через 5 лет “остается” всего до 10%). При целенаправленном выделении средств на мероприятия по повышению квалификации персонала необходимо равномерное их распределение. Например, в организации 100 человек выполняют идентичную работу. Для постоянного поддержания знаний коллектива на должном уровне необходимо , чтобы 2/3 сотрудников (примерно 70 человек) повышали квалификацию, минимум, раз в 5 лет, т.е. достаточно переобучить 8 работников в год. Предположим, на повышение квалификации одного человека расходуется в среднем 20 000 рублей . Тогда в год на 8 сотрудников понадобится выделить 160 000 рублей.

В идеале: создаваемая нами служба персонала нашей компании – это подразделение, ответственное, наряду с выполнением чисто “технических” задач, еще и за формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, а следовательно, обеспечение высокой эффективности работы предприятия. Соответственно, с появлением на нашем предприятии службы персонала у нас появились гарантии того, что в дальнейшем руководство и коллектив компании могут быть избавлены от многих “болезней роста”, свойственным предприятиям, в которых служб по управлению персоналом нет или они созданы несвоевременно поздно.

Глава 3. **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО«СПЕЦМОНТАЖ».**

|  |
| --- |
| **3.1 Рекомендации по решению проблем совершенствования системы управления персоналом.**  Вследствие того, что собственникам бизнеса стало понятно, что есть главное в управлении предприятием, а это–именно персонал (высокопрофессиональный и квалифицированный) намечен план мероприятий по созданию эффективной службы по управлению персоналом на предприятии, основными функциями которой будут:  подбор, наем, формирование персонала организации для наилучшего достижения целей компании; развитие организационной структуры и морального климата предприятия; способствующих проявлению творческой активности каждого работника; наилучшее использование потенциала каждого работника и его вознаграждение; обеспечение гарантий социальной ответственности организации перед каждым работником.  В практическом плане выделим такие функции:  - четкое понимание и реализация стратегических и тактических целей организации;  -прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия своевременных упреждающих мер;  -анализ имеющего кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;  -мотивация персонала;  -оценка и обучение кадров;  -содействие в адаптации работников к нововведениям;  -создание социально-комфортных условий в коллективе;  -решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.;  -традиционная кадровая работа (кадровое делопроизводство);  -внедрение современных методик работы с персоналом.  Руководство компании уверенно, что с появлением на нашем предприятии службы по управлению персоналом наше предприятие в жестких условиях современного рынка будет избавлено от большинства “проблем роста “.  Таким образом, при выявлении всех недостатков в работе и организации деятельности персонала ООО «Спецмонтаж» рекомендовано:  1. Внедрение должности менеджера по персоналу, создание службы по управлению персоналом, вывод части обязанностей офис-менеджера и передачей менеджеру по персоналу.  В связи, с чем был произведен расчет заработной платы менеджера по персоналу, которая составила 300000 рублей в год (25000 рублей в месяц).  В свою очередь из заработной платы Администратора была вычтено 2000 рублей оклада, и в среднем его годовая заработная плата уменьшилась на 25000 рублей.  2. Усовершенствована система подбора кадров, было рекомендовано производить поиск сотрудников через внешние агентства, которые выполняют часть функций по поиску персонала по определенным заданным критериям, что в достаточной степени экономит время службы управления, и способствует более тщательному поиску сотрудников. Акцент в работе был сделан и на подбор персонала из состава студентов, проходящих практику в ООО «Спецмонтаж», что позволит повысить скорость адаптации и профориентации сотрудников.  3. Совершенствование системы обучения сотрудников, как новичков, так и опытных работников. Было предложено разработать индивидуальную программу для обучения кадров с учетом их профессиональных достижений и черт характера, особенно важными направлениями обучения младшего торгового персонала являются изучение ассортимента товаров, технологии продаж, корпоративных ценностей компании.  Был также проведен расчет эффективности от проведенных мероприятий и результаты показали, что компания получит больший объем реализации благодаря тем сотрудникам, которые прошли обучение. Особенно это касается лиц, обучение которых проходило с приглашением внешних специалистов, например психолога, для улучшения технологии продаж и общения с клиентом.  4. Совершенствование системы адаптации персонала способствует уменьшению текучести кадров, и более слаженной и эффективной работе сотрудников. Разработка программы адаптации студентов, и всех принятых сотрудников, для этого организовывается процесс прикрепления к каждому новичку опытного работника в этой же сфере деятельности, например, при поступлении сотрудника в отдел продаж светотехники, непосредственно его прикрепляют к менеджеру данного отдела, который помогает ему разобраться в тонкостях продаж, ассортименте товара, понять психологию клиента. Конечно же, активное участие принимает и управленческий персонал, в частности администратор, менеджер по персоналу, старший менеджер.  5. Система аттестации персонала играет также важную роль. И в качестве разработки программы аттестации было предложено проводить оценку персонала 2 раза в год с применением компьютерного тестирования и собеседования. В результате чего члены аттестационной комиссии делают выводы о дальнейшей судьбе сотрудника (повышение, понижение, повышение заработной платы и т.д.).  6. Система стимулирования персонала:  А. материальное стимулирование работников, была предложена новая система стимулирования, основанная на коэффициентом методе от продаж. При этом было разработано 2 методики, одна для менеджеров, которые непосредственно принимают участие в процессе продаж, а другая для управленческого персонала, который способствует улучшению деятельности по реализации товаров менеджерами.  Б. Нематериальное стимулирование, это разработка мер социального характера, применения ряда льгот, организация культурно-массовых мероприятий, возможность участия сотрудников в принятии важных решений, и другие мероприятия.  В связи со всеми внедренными мероприятиями была рассчитана эффективность от их проведения.  По результатам реализованного проекта, видно, что внедрение предложенных в проекте мероприятий позволит существенным образом повысить объем реализации услуг – на 70% по сравнению с уровнем предшествующего года.  Общая численность сотрудников предприятия изменится всего на 5%, тогда как рост производительности труда одного сотрудника увеличится примерно на 65%.  При этом за счет внедрения новой системы заработной платы сотрудников, с учетом коэффициентов от продаж удастся увеличить среднюю заработную плату на 40%, что в свою очередь позволит уменьшить текучесть кадров по этой причине, и улучшение деятельности работающих сотрудников, так как уровень заработной платы будет стимулировать сотрудников на повышение личных продаж. Также это отражает и эффективность мероприятий по стимулированию персонала, в связи с тем, что уровень производительности растет быстрее, нежели уровень роста заработной платы сотрудников, что свидетельствует о том, что персонал доволен своей заработной платой, работает хорошо, что повышает прибыльность компании.  В конечном счете произойдет увеличение прибыли от реализации на 90%.  Однако рост прибыли ведет к улучшению показателей рентабельности незначительно – рентабельность деятельности увеличится на 0,8%, а рентабельность продаж на 0,4% .  Таким образом, в ООО «Спецмонтаж» сложилась положительная ситуация в результате внедренных и проведенных мероприятий, что позволит получить компании большую прибыль от реализации товаров.  Резюмируя вышесказанное, необходимо еще раз отметить следующее. Служба персонала современного предприятия - это подразделение, ответственное, наряду с выполнением чисто “технических” задач, еще и за создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, а следовательно , обеспечение высокой работоспособности. Естественно, что чем раньше на предприятии возникает данная структурная единица, тем больше гарантий того, что в дальнейшем руководство и коллектив компании могут быть избавлены от многих “болезней роста”, свойственных предприятиям, в которых кадровые подразделения были созданы существенно позднее, либо отсутствуют вовсе. |

**3.2 Мотивация персонала, разработка и внедрение .**

Служба персонала предприятия - создана для осуществления ряда конкретных задач, одна из которых обеспечения уровня высокой работоспособности персонала, для обеспечения выполнения этой задачи разрабатывается система мотивации сотрудников организации. А именно, разрабатывается система стимулирования персонала в компании, что является одно из важнейших задач службы по управлению персоналом в любой организации.

При разработке внедрения системы стимулирования необходимо четко учитывать специфику бизнеса, обстановка в данной организации, материальное положение.

Основные потребности, которые необходимо учитывать при разработке системы мотивации:

-социальные потребности;

-потребности в уважении;

-потребности в самовыражении;

Вознаграждение за труд-это материальный стимул. Теорий мотиваций множество(Тейлора, Маслоу, Бернарда).

При построении любой системы мотивации обязательно учитывают интересы компании - детально разрабатывают схему, что стимулировать, какие показатели, а так же учитывают потребность работников.

Основные принципы построения системы стимулирования:

1. Система стимулирования должна быть проста, понятна для работников.

2. Абсолютно прозрачна.

3. Должна максимально объективно учитывать результаты деятельности отдельно каждого сотрудника.

Система мотивации необходима в каждой организации так как она:

- неуправление мотивацией может привести к огромным убыткам;

- привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников, необходимых компании;

- стимулирует достижение сотрудникам наилучших результатов, как следствие рост производительности труда;

- компания выступает на рынке труда как лучший работодатель.

**Заключение.**

В условиях рыночных отношений для большинства компаний на первый план выходит проблема конкурентоспособности. Здоровые организации определяются именно по этому показателю.  
 В настоящее время уже не надо доказывать, что основа конкурентоспособности любой компании - это люди, которые в ней работают. И если руководство компании озабочено не только собственным благосостоянием, но и благополучием своей организации, оно, безусловно, вынуждено обращать внимание на то, с какой отдачей трудится персонал компании. И в случае необходимости разрабатывать проект совершенствования кадровой работы.  
 Основными причинами несоответствия работы кадровых подразделений большинства российских предприятий современным требованиям являются:  
-непонимание собственниками и руководителями важности эффективного использования человеческих ресурсов;  
- слабое знание руководителями предприятий современных концепций управления человеческими ресурсами;  
- отсутствие специалистов в области управления персоналом или низкая профессиональная квалификация работников кадровых подразделений.  
 В условиях нарастающей конкурентной борьбы повышение отдачи от работников организации становится решающим конкурентным преимуществом. Уже недостаточно ограничиваться рассуждениями о важности более полной реализации потенциала человеческих ресурсов, необходимо изменить старые модели управления в ООО «Спецмонтаж».  
 В процессе анализа и диагностики и диагностики было установлено, что кадровая работа в компании выполняется на уровне среднего, но существуют проблемы, требующие немедленного решения. Прежде всего, это отсутствие системы оценки работы персонала и неотработанность системы мотивации.  
 Подход к решению данных проблем предполагает:  
- выделение чётких критериев, отражающих качественные характеристики персонала, затраты на персонал и ту отдачу, которую компания получает от человеческихресурсов;  
- регулярную оценку эффективности управления персоналом на основе выделения критериев, предполагающая определение чёткой процедуры оценки и установление порядка рассмотрения результатов проведённой оценки;  
- востребованность результатов оценки, то есть принятие таких управленческих решений, которые призваны устранить выявленные негативные тенденции и закрепить положительные сдвиги в работе с персоналом.   
Основные рекомендации:

Необходимо нанять профессионала в области управления персоналом (HR-менеджера); Разработка политики компании в области управления человеческими ресурсами; Необходимо разработать критерии эффективности управления персоналом; ООО «Спецмонтаж» должна совершенствовать системы подбора, отбора персонала, а именно осуществлять деятельность по привлечению работников; Необходимо разработать процедуру адаптации новых сотрудников; Для того чтобы получать наибольшую отдачу от персонала, необходимо разработать систему оценки работы сотрудников компании;  
 На основе разработанной системы оценки персонала необходимо осуществлять профессиональную подготовку и развивать работников;  
Необходимо усовершенствовать систему мотивации персонала в компании; Необходимо создать компании «габаритный имидж».  
Высокая отдача от работников организации - это результат целенаправленных усилий в области кадрового менеджмента. Невозможно рассчитывать на максимально полное раскрытие потенциала персонала без обеспечения высокой эффективности управления персоналом.

**Используемая литература:**

1. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии в управлении персоналом. Издательский дом «Питер» 2003.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия
3. Справочник по управлению персоналом, Статья «Применение теории ожидания в системе мотивации персонала» , М. Левыкина , независимый эксперт, г. Москва №4 2007
4. Герасимов Б.Н. и др. Менеджмент персонала: Учебное пособие . – Ростов н/Д., 2003.
5. Самыгин С.И., Столяренко А.Д. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие: Феникс, 1997.
6. MBS-Jornal: Сервис получения ключевой информации для профессионального роста. «Технология и техника собеседований при найме торгового персонала (записки практика)» , Кулинич А., Интернет.
7. Журнал «Кадры предприятия» № 1/2002г. Статья «Создание службы персонала «с нуля» О. Клочкова менеджер по персоналу
8. Журнал №Кадры предприятия» № 11/2003г. Статья «Место службы управления персоналом в структуре организации».
9. HR-Лига – Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом, Интернет.
10. Справочник по управлению персоналом, Статья «Разработка бюджета службы управления персоналом».
11. КАДРОВИК.РУ – кадровый портал . Эффективная кадровая политика предприятия, Тема «кадровая политика», Интернет.
12. Магура М., Поиск и отбор персонала. М: Интел-Синтез, 2001.
13. Заприлавком. ру, Специализированный сайт в Интернете.
14. Мишин А.К., Третьякова Н.А. Единая служба управления персоналом современной организации. Методические рекомендации. Москва, 2002

**Приложения.**

Планирование

Контроль

Организация

управления

Мотивация,

регулирование

Рисунок 1. Управленческие функции в управленческом персонале.

|  |
| --- |
| Удовлетворение социальных потребностей работника |

Мотивация труда

Соблюдение психофизиологических

и эргономических условий труда

Обеспеченность социальной инфраструктуры

Техническая вооруженность труда

в соответствии с последними

достижениями науки и техники

Здоровый социально-психологический климат в коллективе

Правовая защищенность

Оплата труда (как минимум адекватная трудовым затратам)

Стимулирование творчества

Возможность самореализации

Поддержка стремления сделать карьеру

Возможность реализации личных целей

Нормальные условия труда

Рисунок 2. Цели управления персоналом.

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление производительностью труда

Управление численностью и составом персонала

Управление стимулированием труда

Рисунок 3. Функции управления персоналом.

Таблица 1.

**Система методов и элементов управления персоналом**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Методы управления персоналом** | | |
| Административные | Экономические | Социально-психологические |
| * организационные воздействия * распорядительные воздействия * материальная ответственность и взыскания * дисциплинарная ответственность и взыскания * административная ответственность | * плановое ведение хозяйства * хоз. расчет * оплата труда * рабочая сила * рыночное ценообразование * ценные бумаги * фазы воспроизводства товаров | * партнерство * мораль * социальное планирование * конфликты * психологическое планирование * интеллектуальные способности * тип личности |