# **Введение**

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

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

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

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

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

Актуальность темы курсовой работы «Управление персоналом на предприятии» объясняется условиями жесткой конкуренции на рынке. Известно, что важнейшая составляющая конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

Степень разработанности проблемы курсовой работы на тему «Управление персоналом на предприятии» была исследована с помощью написанных в последние годы учебников и учебных пособий многих авторов, а также исследовательских работ известных ученых, таких как Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование», Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Мотивация в управленческой деятельности, Зайцев Л.Г., Соколова М.И. «Организационное поведение» и так далее. Из этого списка особенно хотелось бы выделить книгу Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Задачей этой книги является привлечение внимания менеджера по персоналу к вспомогательным средствам, позволяющим лучше справляться с отбором персонала на предприятие, для улучшения показателей деятельности организации Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2004 г. Комплекс этой литературы позволяет исследовать тему курсовой работы «Управление персоналом на предприятии» полностью.

Целью исследования в курсовой работе является изучение и анализ системы управления персоналом и разработка рекомендаций ее совершенствования на конкретном предприятии.

Для достижения цели исследования представляется целесообразным решить следующие задачи:

1) раскрыть теоретические аспекты, касающиеся управления поведением персонала;

2) проанализировать действующую систему управления персоналом в исследуемом предприятии;

3) разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в исследуемом предприятии.

Объект исследования – Управление персоналом на предприятии.

Предмет исследования – организация управления персоналом ООО «ПМК-1».

Направления и методы совершенствования управления персоналом ООО «ПМК-1».

Методы исследования – сбор, обобщение и систематизация информации использовались в 1 главе где были выявлены теоретические основы управления персоналом организации, анализ и синтез были основными методами во 2 главе. Сравнительный метод позволил выявить недостатки существующей системы управления персоналом в конкретной организации и на этой основе выработать предложение по усовершенствованию системы управления персоналом.

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

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

Вторая глава представляет анализ действующей системы управления персоналом в исследуемом предприятии.

В третьей главе приводятся рекомендации по совершенствованию работы с персоналом в исследуемом предприятии.

# **1. Теоретические основы управления персоналом организации**

##

## 1.1 Концепция управления персоналом

В теории и практике менеджмента на протяжении XX века использовался целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов.

Развитие менеджмента в XX веке сопровождалось стремительным изменением общественных взглядов, осознанием роли человека в сфере производства. Практический опыт и научные исследования позволили сформулировать концепции управления персоналом[[1]](#footnote-1).

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

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

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

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

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

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

Третий – рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации[[2]](#footnote-2).

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

Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку[[3]](#footnote-3).

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

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами[[4]](#footnote-4).

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, присущие только этому процессу.

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности, ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

1. научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства;
2. отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
3. линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом[[5]](#footnote-5).

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой организационной структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности[[6]](#footnote-6).

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Опрос специалистов показал, что в настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений (по затраченному времени) направлены на совершенствование трудовых отношений, подбор кандидатов на вакантные должности, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития, а также организацию заработной платы. При этом далеко не во всех случаях они могут самостоятельно принимать соответствующие решения, а делят эту обязанность, прежде всего с линейными руководителями и с другими службами[[7]](#footnote-7).

Таким образом, сегодня все больше преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых в широких масштабах ведется в университетах.

В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

## 1.2 Сущность, значение и содержание системы управления персоналом организации

Персонал организации – это один из видов ресурсов предприятия.

Данный вид отличается от других (финансовых, материальных, сырьевых) тем, что работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, решать, какие профессии являются социально неприемлемыми. В целом персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности.

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

Персонал или кадры – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, своей численностью. Она же определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации[[8]](#footnote-8).

Эти факторы задают нормативную численность работников, которую на практике почти никогда не удается обеспечить, поэтому кадровый потенциал более объективно характеризуется списочной численностью, то есть теми сотрудниками, которые официально работают в организации в данный момент. В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной. К списочной численности относятся все категории работников: постоянные, сезонные, временные, оформленные не менее чем на пять дней. Так как не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность.

Персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других.

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

Движение персонала можно охарактеризовать с помощью ряда показателей, таких как интенсивность оборота, коэффициент постоянства, коэффициент текучести и так далее.

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

На их основе выделяют группы работников, которые образуют структуру персонала. По-другому ее называют социальной структурой. Она может быть статистической и аналитической[[9]](#footnote-9).

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

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

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

Механизм управления персоналом организации в рыночной среде охватывает широкий круг проблем управления персоналом организации – от истории развития труда человека до оценки эффективности его деятельности:

1. История развития труда и деловой предприимчивости в России характеризует теории управления персоналом, социальную политику и социологию труда, трудовые ресурсы, социально-трудовые отношения и занятость персонала, государственную систему управления трудовыми ресурсами.
2. Методология управления персоналом организации обозначает философию и концепцию управления персоналом организации, закономерность, принципы, методы управления персоналом и построение системы управления персоналом в рыночных условиях.
3. Система управления персоналом организации включает основы организационного проектирования и построения системы управления персоналом организации, методы формирования целей, функций, организационной структуры системы управления персоналом. Кроме этого еще вопросы кадрового, информационного, технического, нормативно-методического, правового и документационного обеспечения.
4. Стратегическое управление организацией и ее персоналом обосновывает необходимость разработки кадровой политики организации.
5. Планирование работы с персоналом организации раскрывает сущность, цели и задачи кадрового планирования, структуру и содержание оперативного плана работы с персоналом, а также анализ показателей по труду, планирование производительности труда, нормирование и учет численности персонала.
6. Маркетинг персонала определяет потребность в персонале, а также ее покрытие.
7. Технологический цикл работы с персоналом организации содержит стадии управления, начиная с поступления на работу и кончая увольнением: наем, оценка, отбор и прием на работу, подбор и расстановка персонала, деловая оценка персонала на всех стадиях его деятельности; социализация, профориентация и трудовая адаптация, организация труда персонала; высвобождение персонала как в связи с увольнением по тем, или иным причинам, так и в связи с уходом на пенсию. Технологический цикл работы с персоналом организации также включает и использование современных автоматизированных информационных технологий управления персоналом.
8. Технология управления развитием персонала организации рассматривает вопросы управления социальным развитием, организации обучения и аттестации персонала, управления деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе.
9. Управление поведением персонала организации включает современные теории поведения личности в организации, методику мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, формы оплаты его труда, а также вопросы управления конфликтами, стрессами, этики деловых отношений, формирования организационной культуры, вопросы управления безопасностью, условиями, дисциплиной труда и охраной здоровья персонала.
10. Оценка эффективности управления содержит анализ и описание работы и рабочего места, оценку результативности труда персонала, функционирование подразделений системы управления персоналом и организации в целом. Характеризует методы оценка затрат на персонал организации и оценки социальной и экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом организации[[10]](#footnote-10).

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, присущие только этому процессу.

Основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации являются основные закономерности:

* соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;
* системное формирование управления персоналом;
* оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
* пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом;
* пропорциональность производства и управления;
* необходимое разнообразие системы управления персоналом;
* изменение состава и содержания функций управления персоналом;
* минимизация числа ступеней управления персоналом;
* взаимодействие закономерностей управления персоналом.

Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу. Охарактеризуем подробнее взаимосвязь и взаимодействие закономерностей управления персоналом. Так, закономерность минимизации числа ступеней управления персоналом взаимодействует с закономерностью оптимального сочетания централизации и децентрализации управления персоналом и закономерностью изменения состава и содержания функций управления персоналом. Сокращение числа ступеней управления персоналом приводит к изменению соотношения централизации и децентрализации функций на оставшихся ступенях управления персоналом, меняется состав и содержание функций управления персоналом на этих ступенях. В свою очередь, изменение функций управления персоналом и соотношения централизации и децентрализации влечет за собой изменение числа ступеней системы управления персоналом[[11]](#footnote-11).

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности, ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

* научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства;
* отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
* линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой, принятие решений на основе консенсуса, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны, так же как объективны экономические законы.

Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации[[12]](#footnote-12).

Методы управления персоналом (МУП) – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические[[13]](#footnote-13).

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения». Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности.

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей.

Роль экономических методов управления усиливается в условиях рыночной системы хозяйствования и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации, которая выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов организации с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

Социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности.

Психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование[[14]](#footnote-14).

Необходимые данные для подбора, оценки, расстановки, обучения персонала и обоснования принятия кадровых решений позволяют получить следующие социологические методы исследования (научные инструментарии):

1. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет.
2. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем – в ходе диалога с собеседником – получение необходимой информации. Интервью – идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем – требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени.
3. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.
4. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие).
5. Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации[[15]](#footnote-15).

Методы управления персоналом классифицируются также по признаку принадлежности к функциям управления:

* нормирования;
* организации;
* планирования;
* координации, регулирования;
* мотивации;
* стимулирования;
* контроля;
* анализа;
* учета.

Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы:

* найма, отбора и приема персонала;
* деловой оценки персонала;
* социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; мотивации трудовой деятельности персонала;
* организации системы обучения персонала;
* управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
* высвобождения персонала[[16]](#footnote-16).

##

## 1.3 Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Важнейшим организационным документом является коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела).

Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет.

Порядок и условия заключения коллективного договора определяются Законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.92 №2490–1 в редакции Федерального закона от 24.12.95 №176-ФЗ. В соответствии с Законом представителями работников являются органы профессиональных союзов и их объединений. Работодателей представляют руководители организации или иные лица, уполномоченные в соответствии с уставом организации. Инициатором переговоров по разработке, заключению и изменению коллективного договора вправе выступать любая из сторон. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников. Условия коллективного договора, заключенного в соответствии с законодательством, являются обязательными для работодателя. Если условия договора ухудшают по сравнению с законодательством положение работников, то они недействительны[[17]](#footnote-17).

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

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

Разработку этих документов осуществляют работники соответствующих звеньев системы управления персоналом.

Для разработки этих и других документов, а также для выполнения ряда функций по управлению персоналом, используется нормативный документ – Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Минтруда РФ в 1998 г. Он призван регламентировать организацию труда этих категорий работников, обеспечивать рациональный подбор, расстановку и использование кадров, устанавливать оплату труда работникам в зависимости от уровня их квалификации.

Для каждой должности, содержащейся в штатном расписании, должна быть разработана должностная инструкция, которая составляется на основе Положения о подразделении, квалификационной характеристики, а также проведенного анализа работы (или рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности). Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения. Деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее Уставом, а руководителей подразделений – Положениями о них.

Личностная спецификация представляет собой набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику. Она вытекает непосредственно из описания работы (или рабочего места, должности) и отвечает на вопрос: «Каковы черты характера, каким должен быть опыт человека, его образование для того, чтобы он успешно выполнял работу на данном рабочем месте (должности)?» Личностная спецификация дает информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, для проведения собеседования.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и др. – все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений.

В систему нормативных актов о труде входят генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые акты ненормативного характера – это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного взыскания, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора и т.п.

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются:

* Гражданский кодекс РФ.
* Трудовой кодекс РФ.
* Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях».
* Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации».
* Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)».

# **2. Анализ системы управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Производственно-монтажная компания-1»**

##

## 2.1 Организационно-правовая, социальная и экономическая характеристика ООО «ПМК-1»

Строительная организация Общество с Ограниченной Ответственностью «Производстевнно-монтажная компания – 1» (далее по тексту ООО «ПМК-1») образовалась в результате реорганизации другой строительной организации методом ее раздела и в настоящее время – это строительно-производственная коммерческая организация, деятельность которой направлена на удовлетворение общественных потребностей и извлечение прибыли

Вид деятельности – строительные работы.

ООО «ПМК-1» действует в соответствии ГК РФ, Законом об обществах, другими нормативными актами, регулирующими деятельность юридических лиц, договором о создании общества и настоящим Уставом.

ООО «ПМК-1» имеет круглую печать со своим наименованием, фирменные и товарные знаки обслуживания, другую атрибутику и исключительные права на их использование.

Уставный капитал, образованный для обеспечения деятельности данного общества состоит из взносов участников в ООО «ПМК-1» и составляет 10000 (десять тысяч) рублей.

Имущество ООО «ПМК-1» составляют основные и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе предприятия и формируется из собственных и заемных средств.

Средняя численность работающих в ООО «ПМК-1» составляет 35 человек.

Высшим органом управления этого ООО «ПМК-1» является общее собрание участников общества. Собрания учредителей бывают очередные и внеочередные. Все участники ООО «ПМК-1» имеют право присутствовать на общем собрании участников, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать для принятия решений.

Руководство текущей деятельностью ООО «ПМК-1» осуществляется директором – единоличным исполнительным органом общества. Директор общества подотчетен общему собранию участников. Директор ООО «ПМК-1» избирается общим собранием участников на 5 лет.

Деятельность ООО «ПМК-1» прекращается на основании и в соответствии с ГК РФ, Законом «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», по решению участников ООО «ПМК-1», в других случаях и на условиях, предусмотренных законом. Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество ООО «ПМК-1» передается участникам, имеющим на это имущество вещные либо обязательственные права, по отношению к ООО «ПМК-1».

ООО «ПМК-1» с самого начала сформировало деловое кредо, которое включает в себя три важных структурных элемента:

1. миссия – философия организации;
2. базовые цели – стратегия предприятия;
3. кодекс поведения сотрудников.

Эффективно работать без выработки этих трех понятий организации сложно, поэтому эти элементы были сформированы сразу, еще на начальной стадии жизненного цикла.

Деловое кредо представляет собой в какой-то мере программу деятельности организации, которая должна способствовать благоприятному отношению к организации со стороны внешней среды, а без этого, как известно, трудно начинать работу.

Миссия любой организации определяется общественным разделением труда и определяет главные направления деятельности организации. Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию. Миссия помогает определить, чем в действительности, занимается предприятие, каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. Каждая организация, должна иметь свою четко выраженную миссию или главную цель, как одно из основных условий своего существования и развития.

Миссия Общества с Ограниченной Ответственностью «ПМК-1» формулируется следующим образом: «Строительство с учетом всех желаний заказчика». Сейчас существует жесткая конкуренция между строительными компаниями. И победит в этой конкуренции тот, кто сможет обеспечить максимально высокое качество своей деятельности. Поэтому главная миссия в организации подтверждена другой главной целью – наличие и преобразование ресурсов, основными из них являются трудовые ресурсы, основные и оборотные средства, технология и информация.

В настоящее время в качестве генеральной цели ООО «ПМК-1» правомерно рассматривает и экономическую цель, то есть получение расчетной величины прибыли от производства работ.

ООО «ПМК-1» имеет и базовые цели.

Менеджеры организации, для того чтобы получить прибыль сформулировали цели в таких областях, как объемы продаж (доля рынка), разработка новых услуг, цены на них, качество услуг, подготовка и отбор персонала. Новые цели появились в результате анализа информации, решений предыдущих лет.

Всесторонне обоснованные цели служат исходным началом и организующим фактором принятия решения. Цели определяют направление.

Базовыми целями ООО «ПМК-1» являются:

а) рост – благодаря взаимной выгоде фирмы и потребителей;

б) потребность – важнейшая фигура в нашем деле;

в) экологическая – чистота материалов обязательна для нас;

г) сотрудники – главный капитал организации;

д) неуклонный рост – за счет инновационного процесса;

е) мы поддерживаем друг друга и вместе разделяем победы и поражения.

Хотя среди целей получение прибыли имеет ключевое значение, однако приоритеты целей определяются и уровнем прибыльности фирмы (рис. 2.1)[[18]](#footnote-18).

Рис. 2.1 Приоритеты ООО «ПМК-1» с точки зрения его социальной ответственности

При выборе предпочтительных целей учитывались интересы основных групп (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Основные группы, влияющие на организацию

|  |  |
| --- | --- |
| Группа | Ожидаемые от организации результаты деятельности |
| Общество в целом | Экономический ростПоступления от налоговУравнивание властиУравнивание доходовСохранение окружающей средыСохранение природных ресурсов |
| Администрации | Ее благосостояние |
| Участники долей | Рост стоимости долей |
| Кредиторы | Рост доходовСтабильность доходов |
| Потребители | Справедливые ценыОбеспеченность выбораУдовлетворение потребностей |
| Группа | Ожидаемые от организациирезультаты деятельности |
| Менеджеры | Рост доходовПрофессиональный интерес |
| Работники наемного труда | Занятость, уровень оплаты, досугУсловия труда, удовлетворение от работы |

Задачи управления ООО «ПМК-1» делятся на три категории по видам работ: работа с людьми, работа с предметами, работа с информацией.

Предприниматели ООО «ПМК-1» считают, что специализация задач повышает прибыль, потому что происходят рост производительности и снижение затрат на производство. В настоящее время технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной, позволяющей существенно повысить производительность.

Кодекс поведения сотрудников:

а) честность и преданность;

б) трудовой коллектив – наша вторая семья;

в) гармония и сотрудничество;

г) учтивость и скромность;

д) личные и общественные интересы равны;

е) фирма – это я[[19]](#footnote-19).

За время своего недолгого существования организация построила большое количество объектов по желаниям заказчиков, продолжает строить и сейчас все также с учетом всех даже самых невероятных пожеланий.

## 2.2 Организация системы управления ООО «ПМК-1»

Для дифференциации и координации деятельности всех подразделений и задач организации необходима система управления, одним из элементов которой является структура управления организацией.

Структура управления организацией – это логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Сфера контроля, т.е. число людей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю, является важным аспектом структуры. Размеры сферы контроля определяют, при прочих равных условиях, число уровней управления в структуре. В ООО «ПМК-1» используется линейно-функциональная организационная структура. В линейно-функциональной структуре принято разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены правами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

Структура имеет как преимущества, так и недостатки (табл. 2.3).

Таблица 2.3

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников | 1. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями |
| 2. Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем | 2. Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует |
| 3. Возможность привлечения | 3. Чрезмерно развитая система |
| консультантов и экспертов | взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации |

Директор ООО «ПМК-1» решает самостоятельно все вопросы деятельности организации без особой на то доверенности действует от имени организации, представляет ее интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленному ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению, всеми работниками ООО «ПМК-1». Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность организации, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

Главный инженер определяет строительно-производственную политику. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства. Руководит составлением планов внедрения технологии, повышения эффективности производства, обеспечивает необходимой технической документацией организует технический надзор.

ООО «ПМК-1» базируется на подрядной форме организации труда, поэтому для решения производственных задач сформированы две комплексных строительных бригады. Управление строительной бригадой реализуется руководством таким образом:

Начальник участка организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных ресурсосберегающих технологических процессов и режимов производства, обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, содержание в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности

Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство работ, высокое их качество, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества работ, он решает вопросы материально-технического обеспечения и оплаты труда, принимает материалы, руководит эксплуатацией машин и контролирует работу.

В бригадах инженерные обязанности исполняет мастер, т.е. он изучает проектно-сметную и технологическую документацию, выдает задания бригадирам, контролирует качество работ. От умения мастера организовать работу, от его авторитета во многом зависит успех коллектива. Мастер комплексной бригады является и организатором, экономистом и воспитателем трудового коллектива.

Применяются различные варианты оплаты его труда, но главное, помимо оклада мастеру выплачивается соответствующая доля общебригадной премии.

Эффективность работы бригады во многом зависит от уровня подготовки, квалификации, специальных и профессиональных навыков бригадира, его умения формировать нормальный морально-психологический климат, организовать производственный процесс и от многих других качеств его как руководителя.

Главный механик обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу строительных машин и механизмов, содержание их в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности. Организует межремонтное обслуживание, своевременный и качественный ремонт и модернизацию оборудования, работу по повышению его надежности и долговечности, технический надзор за состоянием, содержанием, ремонтом строительных машин и механизмов, обеспечивает рациональное использование материалов на выполнение ремонтных работ.

Энергетик – организует работу по обеспечению работ с электрооборудованием так и услуг по проводке электросетей по желанию заказчиков.

Начальник производственной базы – организует слаженную работу всего технологического процесса строительных работ.

Начальник производственно-технического отдела (ПТО) – Оформляет и следит за всем процессом производства строительных работ на основании правил и норм сметного строительства.

Начальник коммерческого отдела – руководит закупками материалов для строительных работ и продажами построенных объектов по собственным проектам и сметам.

Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности организации, контроль над экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

В подчинении у главного бухгалтера находятся бухгалтер и кассир. Они выполняют работу по различным участкам бухгалтерского учета. Осуществляют прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета, и подготавливает их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

За время своего недолгого существования организация построила большое количество объектов по желаниям заказчиков, продолжает строить и сейчас все также с учетом всех даже самых невероятных пожеланий.

Экономическая выгода, которую ООО «ПМК-1» получает в результате своей хозяйственной деятельности, выражается через систему следующих основных экономических показателей: (Данные использованы из отчета о прибылях и убытках – ф. №2 и отражены за 2007–2008 гг. в динамике, тыс. руб. в табл. 2.3).

Краткую экономическую характеристику ООО «ПМК-1 представляет анализ основных экономических показателей деятельности в динамике по данным бухгалтерской отчетности за 2007–2008 гг., которые приведены в табл. 2.3.

Таблица 2.3. Основные экономические показатели деятельности ООО «ПМК-1» в динамике за 2007–2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Код | 2008 год(тыс. руб.) | 2007 год(тыс. руб.) | Отклонение (+,–) | Темпроста, % |
| 1. Выручка (нетто) от реа-лизации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 145836 | 148600 | -2764 | -1,86 |
| 2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг | 020 | 137397 | 145131 | -7734 | -5,33 |
| 3. Валовая прибыль (убыток) отчетного периода | 029 | 8439 | 3469 | 4970 | 143,27 |
| 4. Коммерческие расходы | 030 | - | - | - | - |
| 5. Управленческие расходы | 040 | 389 | 488 | -99 | -20,29 |
| 6. Прибыль (убыток) от реализации | 050 | 8050 | 2981 | 5069 | 170,04 |
| 7. Проценты к получению | 060 | - | 2 | -2 | -100,00 |
| 8. Проценты к уплате | 070 | 3169 | 1592 | 1577 | 99,06 |
| 9. Доходы от участия в других организациях | 080 | - | - | - | - |
| 10. Прочие операционные доходы | 090 | 5682 | 4443 | 1239 | 27,89 |
| 11. Прочие операционные расходы | 100 | 6907 | 4146 | 2761 | 66,59 |
| 12. Внереализационные доходы | 120 | 1482 | 4 | 1478 | 36950,00 |
| 13. Внереализационные расходы | 130 | 2554 | 967 | 1587 | 164,12 |
| 14. Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 2584 | 725 | 1859 | 256,41 |
| 15. Налог на прибыль | 150 | - | - | - | - |
| 16. Чистая прибыль отчетного периода | 190 | 2584 | 725 | 1859 | 256,41 |

Как видно из таблицы 2.3 ООО «ПМК-1» предприятие прибыльное и хотя за 2008 год им получена меньшая (по сравнению с 2007 годом) выручка от реализации продукции валовая прибыль возросла почти в 2,5 раза.

Управленческие расходы снизили валовую прибыль, операционные и внереализационные расходы снизили значительно прибыль до налогообложения. Однако темп роста чистой прибыли за год составил 256,41%.

Структура доходов и расходов за 2007 и 2008 годы ООО «ПМК-1» наглядно представлена на рисунках 2.3 – 2.5.

2008 2007

Рис. 2.3 Структура доходов ООО «ПМК-1» за 2007–2008 годы

Рис. 2.4. Структура расходов ООО «ПМК-1» за 2007 год

Рис. 2.5. Структура расходов ООО «ПМК-1» за 2008 год

На рис. 2.4 и 2.5 видно за 2008 год почти в два раза увеличились все статьи расходов. Более половины всех расходов ООО «ПМК-1» составляют прочие операционные расходы, так же большую часть составляют проценты к уплате.

Таким образом, несмотря на увеличение расходов, предприятие получило большую прибыль по результатам финансово-хозяйственной деятельности в 2008 году в целом из-за снижения себестоимости произведенной товарной продукции.

##

## 2.3 Анализ функционирования системы управления персоналом в ООО «ПМК-1»

Квалифицированного менеджера по управлению персоналом в ООО «ПМК-1» нет, поэтому кадровая политика сознательно не формируется. Подбор, оценка, расстановка кадров осуществляется в сфере возможностей всеми управленческими менеджерами.

В настоящее время существует следующий порядок формирования персонала:

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

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

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

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

Набор персонала в ООО «ПМК-1» ведется из внешних и внутренних источников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах. Распространенным методом является, и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Наем на работу в ООО «ПМК-1» – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Собеседование в ООО «ПМК-1» является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования.

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

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов.

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

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

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

При подаче заявления о приеме на работу, на одной из ступеней отбора, кандидата просят представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Медицинский осмотр в ООО «ПМК-1» как правило, не используется. В основном состояние здоровья претендента выясняется в личной беседе. Но исключить данный вопрос нельзя, так как необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма.

Прием на работу заканчивается подписанием с претендентом трудового контракта.

ООО «ПМК-1» занимается строительством, а строительство это сезонная работа (основной объем работ производится в теплое время года), то в ООО «ПМК-1» существует практика найма временных рабочих.

Для удовлетворения потребностей ООО «ПМК-1» во временном найме используются услуги специальных агентств.

Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, выполняет особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что ООО «ПМК-1» не приходится выплачивать им годовые премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы ООО «ПМК-1», что мешает ее эффективной работе.

Таким образом, основной задачей в ООО «ПМК-1» при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников, как в качественном, так и в количественном отношении.

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

Для управленческого и обслуживающего персонала в ООО «ПМК-1» принята повременно-премиальная система оплаты труда, которая состоит из гарантированной оплаты труда (должностного оклада), вознаграждений за достигнутый конечный результат и премии по итогам работы за квартал.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оплататруда сотрудника | = = | Гарантированная оплата (тарифная ставка, оклад) | ++ | вознаграждение за результат | ++ | премия за квартал |

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

Для работников занятых оказанием транспортно-экспедиционных услуг принята сдельно-премиальная система оплаты труда, при которой:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оплата труда по договору | = Объем | х | ставка оплаты | х | премия за результат |

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

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

1. систему вознаграждения, материального и морального поощрения;
2. обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;
3. активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале фирмы и т.д.

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью в ООО «ПМК-1», является заработная плата, предпринимательская прибыль, различного рода выплаты и льготы.

Заработная плата зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. Помимо основной заработной платы, важную роль, в системе стимулирования производительного труда, играет дополнительная оплата в форме различного рода доплат за профессионализм, квалификацию, деловые навыки, носящих в основном компенсационный характер.

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

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

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

Неэкономические способы мотивации в ООО «ПМК-1» являются удовлетворительными, так как доказано их влияние на финансово-экономические показатели деятельности, предприятие имеет статус престижности, происходит постоянное увеличение числа рабочих мест и услуг в его деятельности.

Таким образом, подведем итог в анализе системы управления ООО «ПМК-1»:

В ООО «ПМК-1» на данное время существует проблема обеспечения организации квалифицированным персоналом. У организации в планах уже ее расширение, заключенные договора на производство строительных работ сигнализируют о необходимости начатия срочного набора. Постоянная численность по планам должна возрасти до 120 человек, поэтому в ООО «ПМК-1» должны перейти к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. Однако процесс этот тормозится нехваткой физического времени и неквалифицированностью работников, по возможностям отвечающих за обеспечение организации кадровым составом.

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

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

Оценка уровня криминализации кандидатов – достаточно сложная задача. Для ее решения необходимо, чтобы работник кадровой службы обладал навыками проведения соответствующего собеседования (отвечающего условиям получения тщательно скрываемых сведений) и при необходимости организовал сбор информации объективно характеризующей кандидата как законопослушного гражданина. В связи с этим работник кадровой службы должен отличатся не только высоким уровнем профессиональной подготовки к проведению собеседования, но и владением современными методами психолого-криминалистического тестирования. Все это требует от работника кадровых служб определенного уровня психологической и профессиональной подготовки.

Другая проблема в работе кадровых служб в настоящее время связана с оценкой влияния на уровень профессионализма вновь нанимаемых на работу, условий их жизни и деятельности в переломный период 1992–1998 гг.

Именно в этот период – при резкой ломке экономических отношений в России, изменении ее политического статуса и государственных идеологических установок – многие вполне профессиональные специалисты были вынуждены сменить профиль своей деятельности, чтобы получать необходимые средства к существованию. Работая в условиях невостребованности образования и опыта, некоторые из них добились успеха в новой сфере деятельности, а другие не смогли обрести необходимый статус. Возвращение в прежнюю сферу деятельности тех, кто не смог адаптироваться к новым условиям, – процесс достаточно сложный, поскольку часть навыков и профессиональных знаний за этот период были утрачены. В результате как у самого кандидата, проходящего собеседование, так и у работников в ООО «ПМК-1» могут быть серьезные сомнения в возможности полного восстановления у него утраченного уровня профессионализма. В этих условиях работник кадровой службы должен не только оценить перспективы реабилитации профессионального уровня оцениваемого кандидата, но и постараться – даже при проведении дополнительных переговоров – хотя бы частично восстановить утраченное данным претендентом чувство уверенности в своих профессиональных качествах. Даже в том случае, когда есть серьезные сомнения в пригодности данного кандидата, необходимо, чтобы в ходе собеседования он мог проявить лучшие стороны своего профессионализма – в этом случае его оценка как возможность кандидата может быть достаточно объективной. Для того чтобы это произошло, необходимы определенные психологические приемы ведения собеседования, которыми должен владеть работник в ООО «ПМК-1». Владение этими приемами и их использование для максимального раскрытия потенциальных возможностей кандидата позволит организации получить необходимого ей специалиста в сложных условиях частичной утраты его доверия к самому себе.

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

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

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

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

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

# **3. Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ПМК-1»**

##

## 3.1 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом

Предлагается принять на работу в ООО «ПМК-1» специалиста с высшим образованием менеджера по направлению «Управление персоналом» – для внутренней и внешней организации работы с персоналом. Введение должности квалифицированного менеджера по управлению персоналом позволит проводить набор, отбор и наем более качественного персонала, что обязательно должно будет улучшить и качество представляемых услуг организацией, и увеличить объем услуг, получить большую прибыль.

Таблица 3.1. Требования к персоналу

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

Указанные качественные параметры должны определяться характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда должен определять те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Требования к рабочим местам должны отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

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

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

## 3.2 Экономическая и социальная эффективность совершенствования системы управления персоналом

Разработка и внедрение мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом – введения в штат новой должности менеджера по персоналу позволит получить существенные экономические результаты, которые выражаются через систему следующих показателей.

Оценка эффективности проекта совершенствования найма персонала требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

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

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

1. Все возможные усилия менеджера в обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
2. Обеспечения условий труда для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
3. определенная степень свободы и самостоятельности для того, чтобы работник мог реализовать себя и свои трудовые навыки (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

1. усилия менеджера по устранению ущерба, наносимого здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);
2. усилия менеджера по устранению ущерба, наносимого личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.). Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

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

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

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

в) вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный. При оценке экономической эффективности совершенствования системы найма персонала используем таблицу 3.2, содержащую состав затрат на организацию и содержание квалифицированной службы управления персоналом в ООО «ПМК-1».

Таблица 3.2. Состав затрат на содержание менеджера по персоналу и расходы на оборудование его рабочего места

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Содержание записи** | **Сумма, руб.** |
| 1 | Дополнительные компьютерные установки (1\*12000 руб.) | 12000 |
| 2 | Принтер (1\*2000 руб.) | 2000 |
| 3 | Телефонный аппарат (1\*400 руб.) | 400 |
| 4 | Расходные материалы | 500 |
| 5 | Заработная плата с начислениями за год8000\*12\*1= 96000 руб.96000\*26%=24960 руб. | 120960 |
|  | **Итого ожидаемых затрат** | **135860** |
| 6 | Ожидаемое повышение выручки от услуг, которое обеспечит более производительный и качественный кадровый состав набранныйквалифицированным менеджером по персоналу на 1% | 14544392 |
| 7 | Ожидаемая себестоимость выше на 1% | 11635127 |
| 8 | Ожидаемые налоги | 2872944 |
| 9 | Единовременные затраты на организацию должности менеджера по управлению персоналом | 18000 |

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

 (3.1)

где ∆Э – ожидаемый экономический эффект от введения должности квалифицированного менеджера по персоналу (2008 год);

Цт – прогноз выручки в соответствующем году;

Ст – прогноз себестоимости в соответствующем году;

Нт – прогноз налогов в соответствующем году;

Зпр – единовременные затраты на введение в штат должности менеджера по управлению персоналом в 2008 году.

∆Э=14544392–11635127–2872944–18000=18321 руб.

К Э = 18321/18000=1,02

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

# **Заключение**

Результат проведенного в рамках курсовой работы исследования на актуальную тему позволяет сделать следующие выводы:

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу и позволяют предприятию существовать. Без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия.

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

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

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

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

Исследованное предприятие ООО «ПМК-1» – строительно-производственная коммерческая организация, вид деятельности которой – производство и реализация строительных работ.

Миссия ООО «ПМК-1» формулируется следующим образом: «Строительство с учетом всех желаний заказчика». Сейчас существует жесткая конкуренция между строительными компаниями. И победит в этой конкуренции тот, кто сможет обеспечить максимально высокое качество своей деятельности. Конкретное другое выражение миссии: «В строительстве по вашим желаниям нами используются только высококачественные материалы и высококвалифицированные руки наших сотрудников».

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

В ООО «ПМК-1» используется линейно-функциональная организационная структура, при ней линейные руководители являются единоначальниками, помощь им оказывают функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя. Система имеет как преимущества, так и недостатки. Квалифицированного менеджера по управлению персоналом в организации нет, поэтому кадровая политика никак не формируется. Подбор, оценка, расстановка кадров осуществляется в сфере возможностей всеми управленческими менеджерами. Поэтому в ООО «ПМК-1» на данное время существует проблема обеспечения организации квалифицированным персоналом. У организации в планах уже ее расширение, заключенные договора на оказание услуг сигнализируют о необходимости начатия срочного набора. Постоянная численность по планам должна возрасти до 120 человек, поэтому в ООО «ПМК-1» должны перейти к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям. Должна стать совершенной процедура самого отбора. Однако процесс этот тормозится нехваткой физического времени и неквалифицированностью работников, по возможностям отвечающих за обеспечение организации кадровым составом.

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

Предлагается принять на работу в ООО «ПМК-1» специалиста с высшим образованием менеджера по направлению «Управление персоналом» – для внутренней и внешней организации работы с персоналом. Введение должности квалифицированного менеджера по управлению персоналом позволит проводить набор, отбор и наем более качественного персонала, что обязательно должно будет улучшить и качество представляемых услуг организацией, и увеличить объем услуг, получить большую прибыль.

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

Таким образом, цель курсовой работы – изучение и анализ системы управления персоналом на предприятии, разработка рекомендаций по ее совершенствованию, достигнута.

# **Список использованной литературы**

1. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. 2-е изд. учебник / Ю.Ф. Гордиенков, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – серия «Высшее образование». – Ростов н / Д: Феникс, 2004. – 315 с.
2. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Мотивация в управленческой деятельности. учебник / Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов. – Самара: УДУ, 2000. – 144 с.
3. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учебное пособие / И.Л. Добротворский. – М.: ЧеРо, 2002. – 426 с.
4. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – учеб. Пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ. 2003. – 189 с.
5. Кибанов А.Я., Мамедзаде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. 3-е изд., доп. и перераб. / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамедзаде, Т.А. Родкина. – М.: Экзамен, 2004. – 245 с.
6. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. учеб. пособие. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2004. – 129 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебник для вузов / А.Я. Кибанов; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: «Инфра-М», 2007. – 105 с.
8. Кнорринг В. Искусство управления / В. Кнорринг. – М.: Ростов-на-Дону «Феникс» 2003. – 452 с.
9. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 137 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело 1992. – 140 с.
11. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Управление персоналом. учебник / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону, 2001 г.
12. Васильев Ю.В. Теория управления. 2-е изд., доп. учебник / Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 213 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. / А.Я. Кибанов; под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2003. – 701 с.
14. Мильнер Б., Миллс Ф. Управление современной компанией. учебник. / Б. Мильнер, Ф. Миллс; под ред. Б. Мильнера. – М.: Инфра-М. 2001. – 263 с.
15. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом современной организации: учебное пособие для вузов / Ю.А. Ципкин – М.: Юнити-Дана, 2001. – 320 с.
16. Шекин С.В. Управление персоналом в современной организации: учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное / С.В. Шекин – Бизнес-школа «Интел-Синтез, 2000. – 412 с.
17. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: 4-е изд. учебник / С.В. Шекшня – М.: ЮНИТИ, 2000. – 183 с.
18. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова – М.: ИНФРА-М, 2007. – 298 с.
19. Герчикова И.Н. Основы менеджмента: учебник / И.Н. Герчикова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 346 с.
20. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 2008. – 197 с.
21. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий. учебник / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова – М.: ЮНИТИ, 2007. – 312 с.
22. Гражданский кодекс РФ, часть первая от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (в ред. от 10 января 2003 г.); часть вторая от 26 января 1996 г. №14-ФЗ (в ред. от 10 января 2003 г.).
23. Налоговый кодекс РФ, часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ (в ред. от 30 декабря 2001 г. №190-ФЗ с изм. от 07.09.2002 г.); часть вторая от 5 августа 2000 г. №117-ФЗ (в ред. от 22 августа 2004 г.).
1. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. 2-е изд. учебник / Ю.Ф.Гордиенков, Д.В.Обухов, С.И.Самыгин. – серия «Высшее образование». – Ростов н / Д : Феникс, 2004. – С.145. [↑](#footnote-ref-1)
2. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Мотивация в управленческой деятельности. учебник / Б.Н.Герасимов, В.В.Морозов. – Самара : УДУ, 2000. – С.17. [↑](#footnote-ref-2)
3. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Мотивация в управленческой деятельности. учебник / Б.Н.Герасимов, В.В.Морозов. – Самара : УДУ, 2000. – С.25. [↑](#footnote-ref-3)
4. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии : учебное пособие / И.Л.Добротворский. – М. : ЧеРо, 2002. – С.219. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кибанов А.Я., Мамед-заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. 3-е изд., доп. и перераб. / А.Я.Кибанов, Г.А.Мамед-заде, Т.А.Родкина. – М. : Экзамен, 2004. – С.174. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кибанов А.Я., Мамед-заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. 3-е изд., доп. и перераб. / А.Я.Кибанов, Г.А.Мамед-заде, Т.А.Родкина. – М. : Экзамен, 2004. – С.176. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом : учебник для вузов / А.Я.Кибанов ; под ред. А.Я.Кибанова. – М. : “Инфра-М”, 2007. – С.73. [↑](#footnote-ref-7)
8. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И.Магура. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997. – С.60. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М. : Дело 1992. – С.22. [↑](#footnote-ref-9)
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М. : Дело 1992. – С.47. [↑](#footnote-ref-10)
11. Васильев Ю.В. Теория управления. 2-е изд., доп. учебник / Ю.В.Васильева, Н.В.Парахиной, Л.И.Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2006. – С.94. [↑](#footnote-ref-11)
12. Васильев Ю.В. Теория управления. 2-е изд., доп. учебник / Ю.В.Васильева, Н.В.Парахиной, Л.И.Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2006. – С.101. [↑](#footnote-ref-12)
13. Васильев Ю.В. Теория управления. 2-е изд., доп. учебник / Ю.В.Васильева, Н.В.Парахиной, Л.И.Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2006. – С.108. [↑](#footnote-ref-13)
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. / А.Я.Кибанов ; под ред. А.Я.Кибанова. – М., 2003. – С.413. [↑](#footnote-ref-14)
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. / А.Я.Кибанов ; под ред. А.Я.Кибанова. – М., 2003. – С.417. [↑](#footnote-ref-15)
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. / А.Я.Кибанов ; под ред. А.Я.Кибанова. – М., 2003. – С.420. [↑](#footnote-ref-16)
17. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) с 1 февраля 2002 г., введенный Федеральным законом от 30.12.2001 № 197-ФЗ. [↑](#footnote-ref-17)
18. Шекин С.В. Управление персоналом в современной организации : учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное / С.В.Шекин – Бизнес-школа «Интел-Синтез, 2000. – С.135. [↑](#footnote-ref-18)
19. Шекин С.В. Управление персоналом в современной организации : учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное / С.В.Шекин – Бизнес-школа «Интел-Синтез, 2000. – С.176. [↑](#footnote-ref-19)