Содержание

Введение

1. Теоретические вопросы управления персоналом в организации

1.1 Сущность, значение, функции управления персоналом в организации

1.2 Этапы управления персоналом в организации

2. Анализ системы управления в организации на примере ООО "Димарт"

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ кадрового состава организации и основных этапов процесса управления персоналом

2.3 Предложения по совершенствованию процесса управления персоналом в организации

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Введение

Управление персоналом играет важную роль. Персонал необходимо рассматривать как трудовые ресурсы предприятия, которые создают базис для всей производственной деятельности. Нет такого предприятия, которое могло бы работать без персонала, так как любые другие ресурсы производятся при участии трудовых ресурсов. Всё это указывает на актуальность выбранной для курсовой работы темы (управление персоналом организации).

Специфика трудовых ресурсов обусловлена психологической составляющей, то есть, индивидуальной характеристикой личности. Именно поэтому управление персоналом требует от руководства предприятия специфических знаний в области психологии.

Объектом исследования в курсовой работе является общество с ограниченной ответственностью "Димарт".

Цель курсовой работы - исследование вопросов управления персоналом организации и их анализ на примере конкретного предприятия.

Задачи исследования:

1) Раскрыть сущность, значение, функции управления персоналом в организации, определить его основные этапы;

2) Провести анализ системы управления персоналом в ООО "Димарт" и выработать комплекс мер, направленных на её совершенствование.

Теоретической основой для написания курсовой работы послужили исследования отечественных и зарубежных учённых по вопросам управления персоналом в организациях. Среди Российских учённых можно отметить таких, как Беляцкий Н.П., Веснин В.Р., Волков И.П., Глухов В.В. и др. Полный перечень источников приведён в конце работы.

Анализ литературных источников показал, что не существует единого подхода к вопросам управления персоналом. Одни теоретики утверждают, что главное в управлении персоналом – психологические мотивы и рычаги, а другие считают, что для управления достаточно наличие экономических стимулов. Но тем не менее можно определить, что существует два "кита", на которых держится наука управления персоналом:

1) психология;

2) финансы.

Курсовая работа состоит из двух основных частей.

В первой части рассматриваются теоретические вопросы управления персоналом в организации. Здесь раскрывается сущность, значение, основные функции и этапы управления персоналом.

Вторая глава – практическая. В ней на примере ООО "Димарт" раскрывается система управления персоналом в организации, делается её анализ и выявляются основные недостатки.

управление персонал кадровый менеджмент

1. Теоретические вопросы управления персоналом в организации

1.1 Сущность, значение, функции управления персоналом в организации

Рабочая сила является таким же ресурсом, как и материальные, технические, финансовые ресурсы. Трудовые ресурсы представляют из себя часть населения страны, которая обладает физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в определённой сфере народного хозяйства. Размеры трудовых ресурсов зависят от численности населения, режима его воспроизводства, состава по полу и возрасту. Основную часть трудовых ресурсов страны составляет ее население в трудоспособном возрасте, а также подростки и лица пенсионного возраста, способные трудиться.

Трудовые ресурсы имеют свои отличия:

1) если со временем материальные, технические ресурсы стареют (физически, морально), то трудовые ресурсы дорожают (улучшается квалификация рабочего, растет опыт);

2) наемный работник может отказаться от условий, на которых предприятие предполагает его использовать;

3) работник может уволиться из предприятия по собственному желанию;

4) работник может бастовать;

5) работники не могут рассматриваться как однородная субстанция;

6) работники могут переучиваться;

7) работники могут решать, что те или иные типы профессий для них социально неприемлемы, с ними необходимо вести переговоры. [6, с. 54]

Трудовые ресурсы, как и другие виды ресурсов подвержены управлению. Задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника. Помимо качественного, существует еще количественный аспект управления персоналом, а именно, организация должна иметь достаточное для реализации своих целей число сотрудников. В общем виде управление человеческими ресурсами сводится к обеспечению организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Данная область в науке менеджмента получила название "управление персоналом". Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

Управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно – экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников. [2, с. 37]

Содержание управленческого труда раскрывается в процессе управления, состоящем из циклического повторения функций управления или конкретных видов управленческих работ, выполняемых во всех видах деятельности.

Цель управления – это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления - организации. Вообще цель – мысленное предвосхищение результата деятельности. Значит, цель – это идеальное описание результата деятельности.

Управление персоналом преследует следующие цели:

1) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

2) повышение эффективности труда и производства;

3) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива. [15, с. 106]

Задачи управления, сформулированные в результате структуризации целей управления, подразделяются на три типа:

1) работа с людьми;

2) работа с предметами;

3) работа с информацией.

Для целей и задач определяются сроки выполнения, ресурсы, капитальные вложения.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Принципов управления персоналом множество, но все они имеют в своей основе следующие элементы:

1) научность, демократический централизм, плановость, единство распорядительства от первого лица;

2) отбор, подбор и расстановка кадров;

3)сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;

4) линейное, функциональное и целевое направление;

5) контроль исполнения заданий, основанный на доверии;

6) сочетание контроля с корпоративной культурой;

7) консенсуальное принятие решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании; проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учёте и нормировании численности работников.

Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приёма до увольнения работника, среди которых можно выделить: 1) набор и отбор персонала;

2) деловая оценка персонала при приёме, аттестации, подборе;

3) профориентация и адаптация персонала;

4) мотивация работников;

5) организация труда и соблюдение этики деловых отношений;

6) управление конфликтами и стрессами;

7) обеспечение безопасности персонала;

8) управление нововведениями в кадровой работе;

9) обучение и повышение квалификации;

10) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;

11) управление поведением персонала в организации;

12) управление социальным развитием;

13) высвобождение персонала.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их многообразия. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако, перечислив их, мы получили представление о содержании управления персоналом, как специфического вида управленческой деятельности в организации.

Функции управления персоналом осуществляются его субъектами, к которым можно отнести:

1) руководители всех уровней;

2) службы персонала (отделы кадров);

3) органы трудовых коллективов;

4) кружки качества, профсоюзы и т.д.

1.2 Этапы управления персоналом в организации

Исследуя содержание современных публикаций по проблеме управления персоналом, можно выделить множество этапов процесса управления персоналом. Эти этапы охватывают:

1) Развитие и совершенствование стратегии управления человеческими ресурсами и ее эффективную интеграцию в общую стратегию организации.

2) Разработку структурных и организационных преобразований организации, регламента рабочих мест и профессий с целью повышения конкурентоспособности на рынке.

3) Отбор рабочей силы.

4) Методологии оценки выполняемой работы и сертификации персонала.

5) Тренинг и повышение квалификации.

6) Максимальное использование творческого потенциала для увеличения эффективности организации.

7) Вопросы оплаты труда и компенсационные модели.

8) Состояние и развитие рынка рабочей силы. [2, с.94]

На практике распространение получили следующие этапы управления персоналом:

1) Планирование персонала и формирование кадрового резерва;

2) Набор и отбор персонала;

3) Адаптация и профориентация персонала;

4) Мотивация персонала;

5) Организация профессионального обучения;

6) Оценка персонала.

Планирование – начальный этап любой управленческой деятельности. Кадровое планирование помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий.

При планировании набора сотрудников требуемых профессий и квалификаций анализируются состояние рынка труда и тенденции его изменения в рассматриваемый период. Большое внимание в кадровом планировании уделяется подготовке мероприятий по адаптации работников к складывающейся экономической ситуации и изменяющимся условиям труда. Необходимый количественный объём рабочей силы определяется исходя из поставленных предпринимательских целей и штатной структуры организации.

Одним из направлений планирования персонала является формирование кадрового резерва. Резерв – группа работников, отобранных для выдвижения на вышестоящую должность по результатам оценки их знаний, профессиональных умений и навыков, деловых и личностных качеств, способностей к руководящей деятельности. Задачами формирования кадрового резерва являются:

1) своевременное и качественное замещение вакантных должностей;

2)выявление сотрудников, обладающих потенциалом для продвижения;

3) своевременная подготовка сотрудников к занятию вакантной должности (к продвижению);

4) преемственность и устойчивость управления организацией и ее подразделениями;

5) удовлетворение потребностей работников в профессиональном и должностном росте. [15, с. 83]

Профессиональный отбор и приём на работу являются необходимыми составляющими управления персоналом. Приём на работу предусматривает ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудников основной задачей является комплектование штатов претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

Набор персонала начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за её пределами с учётом требований к ним и величины необходимых затрат.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работников с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей на определённом рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учётом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Процесс отбора кадров осуществляется в несколько этапов. Основными из них в западных фирмах являются: предварительная отборочная беседа; заполнение заявление и анкеты; собеседование с менеджером по найму; тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр.

Критериев отбора не должно быть слишком много. Основными критериями считаются: образование; опыт работы; деловые качества; профессионализм; физические характеристики; тип личности кандидата и его потенциальные возможности.

Процесс отбора кандидатов и изучение их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности предполагает: Первичное знакомство с претендентами; Сбор и обработку информации о них по определённой системе; Оценку качеств и составление достоверных "портретов"; Сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности.

Под адаптацией персонала понимается взаимное приспособление работника и предприятия, которое основывается на врабатываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда. В процессе адаптации должно произойти оптимальное приспособление нового сотрудника и организации друг к другу. При приеме на работу кандидата отделом управления составляется карта личностных и профессиональных характеристик, которая сопоставляется с существующими профессиограммами. Таким образом, выявляется психологическая совместимость и его профессиональная пригодность. Анализ полученных результатов позволяет разработать комплекс рекомендаций для нового сотрудника.

Профессиональная ориентация включает в себя комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального признания, на выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Действие системы профориентации распространяется и на давно работающих сотрудников.

Мотивация включает в себя следующие подсистемы: управление мотивацией трудового поведения; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка систем оплаты труда; разработка форм морального поощрения персонала.

К вопросам мотивации персонала следует подходить с большой осторожностью. Разные мотивы действуют на людей по-разному. Простая модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности; целенаправленное поведение; удовлетворение потребностей.

То есть, человек, определяя свои потребности, осуществляет действия, направленные на их удовлетворения, а когда потребности удовлетворяются, то возникают всё новые и новые потребности. Поэтому процесс мотивации бесконечен, что определяет его эффективность в системе управления персоналом организации.

Процесс мотивации тесно связан с системой оценки персонала. Оценивая работу того или иного сотрудника, руководство должно соответствующим образом стимулировать его по уровню вклада в общее дело.

Обучение персонала и повышение его квалификации, - одна из важнейших задач, стоящих перед руководством организации. Необходимость решения данной задачи вытекает из так называемой текучести кадров, которая может быть вызвана множеством причин, например, таких как переход на более оплачиваемую работу, повышение по службе, выход на пенсию, увольнение, смерть и т.д.

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, деловых и личностных качеств результатов труда) требованиям должности (рабочего места). Различают оценку кандидатов на вакантную должность при отборе персонала и текущую периодическую оценку сотрудников при аттестации персонала. Оценка возможна по результатам обучения при контроле хода адаптации работников.

Аттестация персонала включает в себя процедуру определения квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности. Аттестация проводится с целью рациональной расстановки кадров и их эффективного использования. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее аттестуемому занимаемую должность.

2. Анализ системы управления в организации на примере ООО "Димарт"

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью "Димарт" осуществляет свою деятельность с 2000 года.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещённые законом. Фактически общество занимается оптовой торговлей спиртными напитками, на что имеется соответствующая лицензия.

Исполнительным органом ООО "Димарт" является генеральный директор. Генеральный директор руководит текущей деятельностью общества и решает все вопросы, которые не отнесены уставом и законом к компетенции общего собрания участников общества. Он действует от имени Общества без доверенности, в том числе представляет его интересы и совершает сделки.

Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру управления. То есть, помимо линейных связей на предприятии организовано функциональное взаимодействие между сотрудниками, находящимися на различных уровнях. Например, технические исполнители имеют несколько функциональных руководителей в зависимости от того, какой вопрос они решают в тот или иной момент времени. Так, линейным руководителем менеджера по сбыту является директор по коммерческим вопросам, но при решении вопроса по отгрузке товара покупателем он консультируется у заведующего складом и у главного бухгалтера (по вопросам взаиморасчётов).

Основным характеризующим деятельность предприятия показателем является величина получаемой прибыли. Общая оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия дана в таблице 2.1.

Рост в 2008 году товарооборота привёл к росту коммерческих расходов, а также расходов, не связанных с реализацией товара, что в конечном итоге вызвало ещё больший убыток по сравнению с 2007 годом. В 2009 году товарооборот снизился. Также снизилась себестоимость проданного товара. Но на фоне снижения данных показателей произошёл рост коммерческих расходов, причём их рост не связан с изменением объёмов реализации. Логически было бы предположить, что снижение объёмов реализации продукции должно вести к снижению общих затрат, но на предприятии наблюдается обратная картина – коммерческие расходы с каждым годом растут.

Таблица 2.1 – Общая оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО "Димарт" в 2007 – 2009 годах

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | 2008 год | 2009 год | 2009 год в % к 2007 году |
| 1.Выручка от реализации товаров, работ, услуг без НДС, тыс. р. | 27164 | 38210 | 21556 | 79, 36 |
| 2.Себестоимость реализа-ции товаров | 21133 | 30061 | 16232 | 76,81 |
| 3.Коммерческие расходы, тыс. р. | 4256 | 7223 | 4722 | 110.9 |
| 4.Прибыль от реализации, тыс. р. | 1775 | 926 | 602 | 33,9 |
| 5.Сальдо доходов и расх-одов внереализационных операций, тыс. р. | -1582 | -852 | - | 0 |
| 6.Сальдооперационных доходов и расходов, тыс. р | -102 | -902 | -359 | 351,96 |
| 7. Балансовая прибыль, тыс.р. | 91 | -828 | 243 | 267,03 |

Как положительный момент можно выделить рост балансовой прибыли в 2009 году. Это говорит о том, что не всегда большой объём товарооборота приносит большую прибыль. Необходимо постоянно изыскивать такой уровень товарооборота, при котором предприятие будет получать большую прибыль (оптимизация прибыли). Более того, причина роста прибыли – преднамеренная политика предприятия по оптимизации затрат и разумному сокращению.

2.2 Анализ кадрового состава организации и основных этапов процесса управления персоналом

Штатное расписание ООО "Димарт" представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Штатное расписание ООО "Димарт"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование структурного подразделения | Наименование должности | Количество штатных единиц | Должностной оклад (руб.) |
| ИТР | Генеральный директор | 1 | 15000,0 |
|  | Исполнительный директор | 1 | 10000,0 |
|  | Главный бухгалтер | 1 | 8500,0 |
|  | Директор по коммерческим вопросам | 1 | 8000,0 |
| Специалисты | Заведующий складом | 1 | 7500,0 |
|  | Кладовщик | 2 | 6500,0 |
|  | Инспектор по кадрам | 1 | 7000,0 |
|  | Менеджер-консультант | 1 | 6000,0 |
| Технические исполнители | Менеджер по сбыту | 3 | 7000, |
|  | Водитель | 3 | 7000,0 |
|  | Грузчик | 3 | 4600,0 |
|  | Сторож | 4 | 4600,0 |
|  | Рабочий по складу | 3 | 5600,0 |

Как видно из таблицы, основная доля работников – это технические исполнители.

Проанализируем структуру персонала предприятия. Под структурой персонала предприятия понимается соотношение численности персонала по различным категориям (образование, возраст, стаж работы и др.). Этот анализ даёт нам возможность сделать выводы о влиянии той или иной категории персонала на общие результаты работы предприятия.

В таблице 2.3. представлена структура персонала ООО "Димарт" по возрасту.

Таблица 2.3. - Структура персонала ООО "Димарт" по возрасту

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастной интервал (лет) | От 25 до 29 | От 30 до 34 | От 35 до 39 | От 40 до 44 | От 45 до 49 | От 50 и выше |
| Количество работников | 5 | 2 | 5 | 7 | 2 | 4 |
| Структура% | 20 | 8 | 20 | 28 | 8 | 16 |

Таким образом, большинство персонала предприятия входит в возрастную категорию от 40 до 44 лет.

Половая структура персонала предприятия представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Половая структура персонала ООО "Димарт"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Пол | М | Ж |
| Количество персонала | 5 | 20 |
| Структура % | 20 | 80 |

Как видно из таблицы, на предприятии преобладает женская часть коллектива. В основном это работники, занятые в бухгалтерии, кадровой работе, руководстве складом и т.д. Для более глубокого анализа структуры персонала проведём анализ его качественных характеристик. В качестве оценочных показателей будем использовать такие показатели, как стаж работы и уровень образования. Структура персонала предприятия по уровню образования наглядно представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Структура персонала предприятия по уровню образования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | Высшее | Средне-специальное | Среднее |
| Количество работников | 11 | 12 | 2 |
| Структура % | 44 | 48 | 8 |

Можно рассчитать средний уровень образования персонала предприятия. Примем высшее образование за 3 единицы, средне специальное – за 2, а среднее – за 1. Найдём среднее значение уровня образования:

Ср. ур. обр. = (3\*11+2\*12+1\*2)/25 = 2,36

Это средний уровень показателя. Хорошим считается уровень, приближающийся к значению 2,8.

Структура персонала предприятия по стажу работы представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Структура персонала предприятия по стажу работы

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж работы (лет) | менее 5 | от 5 до 9 | от 10 до 14 | от 15 до 19 | от 20 до 24 | от 25 до 29 | от 30 до 35 |
| Количество работников | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| Структура % | 16 | 20 | 12 | 16 | 12 | 16 | 8 |

Посчитаем средний стаж работников путём нахождения среднеарифметической (сложение стажа и деление его на количество работников). Средний стаж равен 15,64 лет.

Если брать максимальный стаж в 35 лет, а минимальный в один год, то полученная величина стажа свидетельствует о том, что она находится на уровне чуть ниже среднего (35/2 = 17,5 – средний уровень), то есть, это свидетельствует о благоприятной обстановке в вопросах преемственности кадров. Кроме этого, как видно из таблицы (таб. 6), все категории стажа представлены, практически, равномерно.

Итак, структура работников предприятия является приемлемой, и ей можно дать положительную оценку. Так, практически равномерно представлены все возрастные категории персонала, что говорит о хорошей почве для преемственности, когда более опытные работники служат примером для молодых специалистов. Но, тем не менее, вызывает тревогу высокий уровень среднего возраста персонала. В будущем это может отрицательно сказаться на структуре персонала. Кроме этого, высокий уровень среднего возраста персонала может стать причиной отсутствия новаторских идей.

Процесс обучения и повышения квалификации персонала на предприятии не имеет системы. В основном обучение происходит по собственной инициативе работников в средне-специальных и высших учебных заведениях.

Адаптация персонала является одним из главных направлений в системе управления персоналом предприятия. Новые работники, которые попадают в коллектив предприятия, нуждаются в определённой адаптации к условиям коллектива и труда. Во время адаптации за новым сотрудником назначается наставник из числа опытных работников. Адаптация происходит во время испытательного срока – 3 месяца.

Система формирования кадрового резерва на предприятии отсутствует.

Система аттестации и оценки персонала также практически не налажена. Аттестация персонала проводится редко и только по инициативе руководства, когда определённый сотрудник не справляется с возложенными на него задачами.

Важным элементом анализа системы управления в организации является оценка мотивационных стимулов самими работниками. Руководство должно представлять, какие стимулы, и в какой мере заставляют персонал выполнять свои служебные обязанности. Исходя из этого, необходимо разрабатывать мероприятия по мотивации труда.

Анализ системы мотивации на предприятии означает изучение и оценку существующих мотивационных стимулов и степени адекватной реакции на них со стороны персонала. Анализируя систему мотивации, которая существует на предприятии, мы будем исследовать механизмы стимулирования персонала и их эффективность.

В качестве мотивационных стимулов принято рассматривать следующие стимулы:

1) уровень зарплаты;

2) степень признания;

3) чувство необходимости выполняемой работы для общества;

4) зависимость оплаты труда от его результатов;

5) творческий подход в работе;

6) степень ответственности;

7) работа, которая способствует развитию способностей человека;

8) степень самостоятельности в работе;

9) сложность работы;

10) степень интереса к работе.

Для начала рассмотрим экономические стимулы.

Оплата труда на исследуемом предприятии организована на основании окладов, которые устанавливаются при приёме сотрудников на работу. Следует отметить, что на предприятии система премирования не налажена. Премии выдаются, но система их выдачи отсутствует. Оклады определяются генеральным директором в зависимости от уровня подготовки специалиста и стажа его работы. Оклады постоянно пересматриваются. В качестве недостатка экономической мотивации персонала, можно отметить отсутствие других мотивационных экономических стимулов, например, системы премирования в зависимости от результата работы (качество работы).

Таблица 2.7 - Результаты анкетирования

|  |  |
| --- | --- |
| Порядковый номер работника | Порядковый номер показателя и его место  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 1 | 2 1 8 9 3 10 4 5 6 7 |
| 2 | 10 8 7 9 6 5 1 2 3 4 |
| 3 | 7 8 3 1 2 9 4 5 10 6 |
| 4 | 5 6 10 1 2 3 9 4 7 8 |
| 5 | 3 8 9 5 2 10 4 6 7 1 |
| 6 | 4 5 8 6 2 7 3 9 10 1 |
| 7 | 2 5 8 3 4 9 7 10 6 1 |
| 8 | 2 5 9 1 8 6 7 10 4 3 |

Далее определим, как реагирует коллектив на существующую на предприятии систему мотивации персонала, и какие мотивы для них наиболее существенны. В этих целях проведём анкетирование восьми работников из разных категорий (выбор случайный). Анкета представлена в приложении 1. Результаты анкетирования отобразим в таблице (см. таб. 2.7).

Задача анкетирования – выявление трёх наиболее важных и трёх наименее важных мотивационных стимулов для персонала предприятия.

Чтобы определить место каждого показателя в общей оценке, необходимо сумму оценок по каждому показателю разделить на число опрашиваемых (см. таб. 2.8).

Учитывая среднюю величину, распределим места, которые заняли показатели (см. таб. 2.8).

Первые три места разделили показатели №№ 5, 10, 1 и 4. Последние три – показатели №№ 9, 6 и 3.

Это следующие показатели:

Для первых трёх мест:

1) показатель № 5 – творческий подход к работе (первое место);

2) показатель № 10 – степень интереса к работе (второе место);

3) показатель № 1 – уровень зарплаты (третье место);

4) показатель № 4 – зависимость оплаты труда от его результатов (третье место).

Таблица 2.8 – Расчёт суммы и средней величины по характеристикам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковый номер показателя и его место | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Сумма | 35 | 46 | 62 | 35 | 29 | 59 | 39 | 51 | 53 | 31 |
| Средняя величина | 4,37 | 5,75 | 7,75 | 4,37 | 3,62 | 7,37 | 4,87 | 6,37 | 6,62 | 3,87 |
| Место показателя | 3 | 5 | 9 | 3 | 1 | 8 | 4 | 6 | 7 | 2 |

Для последних трёх мест:

1) показатель № 9 – сложность работы (седьмое место);

2) показатель № 6 – степень ответственности (восьмое место);

3) показатель № 3 - чувство необходимости выполняемой работы для общества (девятое место).

Для определения корректности результата анкетирования, посчитаем число работников, поставивших соответствующие характеристики на первые три и последние три места, и сравним эти цифры с количеством работников. Это позволит нам определить уровень ценностно-ориентационной объединённости по показателям. Расчёт будем производить путём деления количества сотрудников, давших соответствующие характеристики на определённые показатели на общее число сотрудников. Результат занесём в таблицу 2.9.

Если коэффициент меньше 0,5, то данную характеристику для анализа можно упустить, так как это мнение меньшего числа сотрудников. Если коэффициент = 0,5, то показатель можно принимать с оговоркой, так как это мнение всего половины сотрудников. Поэтому, для правильной оценки результатов анкетирования будем считать, что показатели 10, 1, 4 и 6 принимаются нами во внимание с оговоркой, а показатель 9 вообще исключим из дальнейшего анализа.

Таблица 2.9 - Расчёт коэффициента

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковый номер показателя | 5 | 10 | 1 | 4 | 9 | 6 | 3 |
| Сумма сотрудников | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 |
| Коэффициент | 0,62 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 0,5 | 0,75 |

Для подсчёта общего уровня ценностно-ориентационной объединённости сотрудников, найдем общий коэффициент (среднее арифметическое):

К = (0,62+0,5+0,5+0,5+0,5+0,75) / 6 = 0,56

Таким образом, ценностно-ориентационная объеденённость коллектива низкая (чуть выше среднего). Поэтому, необходимо исключить из анализа показатели, имеющие значение коэффициента, равное 0,5.

Тогда получаем общий коэффициент по показателям № 5 и № 3 =

(0,62 + 0,75)/2 = 0,69, что говорит о степени точности проведённого анализа, то есть, большая половина персонала придерживается данного мнения.

Проведя анкетирование и анализ полученный данных, можно сделать вывод о том, что наиболее важным для персонала организации мотивом в работе является творческий подход к работе, а наименее значимым – чувство необходимости выполняемой работы для общества.

Такой результат анкетирования заставляет задуматься над эффективностью существующей на предприятии системы мотивации. Практика показывает, что система мотивации считается качественной, если персонал ставит на одно из первых мест экономические мотивы. В нашем случае экономические мотивы на первые три места поставило всего половина персонала. Конечно, хорошо, когда для работника главным мотивом является творческий подход к работе, но это не устойчивый мотив, и наиболее эффективным он будет при его подкреплении экономическим стимулом.

Особую тревогу вызывает отсутствие у большинства персонала (75 % работников) чувства необходимости для общества выполняемой ими работы. Если работник считает свой труд не нужным для общества, то он не получает от него необходимого удовлетворения. Опасность заключается ещё и в том, что отсутствие чувства необходимости сложно заменить другим мотивом, даже экономическим. Всё-таки самым главным для человека является ощущение важности для общества выполняемого им труда, что помогает ему самоутвердиться.

2.3 Предложения по совершенствованию процесса управления персоналом в организации

В ходе анализа системы управления персоналом ООО "Димарт" выявлены следующие недостатки:

1) отсутствует система обучения и повышения квалификации персонала на предприятии;

2) не налажена система аттестации и оценки персонала;

3) отсутствие связи между результатами работы и уровнем заработной платы.

Важная роль в совершенствовании системы управления персоналом предприятия должна отводиться повышению качества исполнения управленческих решений, которое прямым образом зависит от уровня образованности сотрудников фирмы. В бизнесе существует два вида знаний и умений - функциональные и психологические. Первые охватывают области финансов, маркетинга, логистики и так далее, вторые относятся к сферам лидерства, творчества, ведения переговоров, управления временем и др. Соответственно, система обучения и повышения квалификации должна быть ориентирована именно на эти два основных направления. Для выбора программы обучения и повышения квалификации необходимо для начала определить ключевые факторы стоимости бизнеса на всех уровнях управления, а также перечень знаний и навыков, необходимых для оптимизации этих факторов.

Определяя бюджет программы краткосрочного обучения, надо не забывать о том, что расходы на обучение являются не издержками, а инвестициями, доходность которых при правильной организации является одной из самых высоких среди альтернативных проектов.

Далее необходимо провести максимально тщательный и подробный сбор информации о предлагаемых краткосрочных программах обучения.

Здесь необходимо понимать, что ни одна специализирующаяся на краткосрочном обучении компания не способна предоставить весь спектр необходимых знаний, поэтому, к сотрудничеству, как правило, привлекается несколько обучающих фирм, в зависимости от их специализации.

Исходя из стоящих перед ООО "Димарт" задач, можно предложить следующие направления обучения и повышения квалификации персонала предприятия, которые в настоящее время действительно актуальны:

1) Искусство переговоров;

2) Эффективное взаимодействие с клиентами;

позиционирование в продажах;

4) Работа с возражениями и противостояние манипуляции;

5) Телемаркетинг: деловая коммуникация по телефону;

6) Таймменеджмент (управление рабочим временем);

7) Развитие управленческих навыков;

8) Создание управленческого решения;

9) Деловая коммуникация и корпоративная культура;

10) Конфликты в организации и методы их разрешения.

Для эффективного обучения персонала необходимо составить график, по которому каждый сотрудник в течение года должен иметь возможность хотя бы один раз проходить курсы обучения и повышения квалификации с учётом специфики его работы.

Основным элементом современной системы управления персоналом организации является его аттестация на предмет соответствия занимаемой должности.

Проведение аттестации необходимо осуществлять каждые пять лет.

Цель разработки системы аттестации – наиболее рациональное использование работников, повышение эффективности их труда и ответственности за порученное дело, дальнейшего улучшения подбора и развития кадров, повышение их деловой квалификации.

Задачи разработки системы аттестации:

1) оценка квалификации, профессиональных навыков и деятельности каждого отдельного работника и всего коллектива в целом;

2) выявление скрытых внутренних кадровых резервов для интенсивного развития предприятия;

3) стимулирование работников повышать свой профессиональный уровень и укреплять трудовую дисциплину.

Этапы проведения аттестации.

Подготовительный этап

На этом этапе выбирается группа специалистов подлежащих аттестации, анализируются должностные обязанности каждого работника, а также документы, регламентирующие работу предприятия (Устав, Правила внутреннего распорядка, Правила Техники Безопасности, отраслевые нормы и стандарты и т.д.), определяется методика проведения аттестации и разрабатывается пакет аттестационных документов.

Для проведения аттестации предлагается выбрать "трехступенчатый" метод. По этой методике, процесс оценки персонала состоит из трех ступеней:

1) Оценка личности. Психологическое тестирование, направленное на составление психологического портрета сотрудника, выявление его способностей к работе. Пример теста с его описанием представлен в приложении 2.

2) Оценка квалификации. Собеседование или экзамен по вопросам профессиональной компетенции. Цель – выявить, является ли сотрудник достаточно компетентным для занимаемой им должности, либо его квалификация недостаточна. Кроме того, исследуется написанное аттестуемым резюме.

3) Оценка деятельности. Собеседование с сотрудником по проделанной им работе за аттестационный период. Цель – выяснить, как справляется сотрудник с возложенными на него обязанностями, есть ли резерв для увеличения эффективности его труда.

На этапе подготовки к проведению аттестации разрабатывается пакет аттестационных документов. Пакет аттестационных документов – это документы, необходимые для проведения аттестации. Аттестационные документы должны иметь единую форму для всех аттестуемых сотрудников, занимающих одинаковые должности. К аттестационным документам можно отнести:

1) Положение о проведении аттестации. Положение – это главный документ, регламентирующий проведение аттестации на предприятии. Положение должно соответствовать действующему законодательству РФ.

2) CV (резюме) сотрудника. Необходимо разработать единую форму составления CV для всех сотрудников.

3) Единые формы отчета сотрудника о проделанной работе за аттестационный период и отзывов руководителя о работе сотрудника.

4) Аттестационный лист – это документ, в котором будут отражены все оценки сотрудника во время аттестации. Необходимо разработать единый стандарт аттестационного листа.

5) Составление вопросника для оценки квалификации сотрудников (если требуется).

Также во время подготовки к аттестации необходимо составлять психологический тест.

Кроме того, на этом этапе формируется аттестационная комиссия. В состав аттестационной комиссии должны входить:

1) генеральный директор предприятия и его заместители;

2) наиболее опытные сотрудники.

Кроме этого, желательно провести семинар – тренинг для членов аттестационной комиссии с целью ознакомления их с действующим законодательством, регулирующим процедуру аттестации, а также с целью ознакомления их с методикой проведения аттестационных собеседований и правильного составления аттестационных документов.

Непосредственно аттестация

После того, как проделаны все подготовительные мероприятия, проводится непосредственно аттестация.

Сначала сотрудники и руководители заполняют необходимые аттестационные документы. Для сотрудников это CV (резюме) и отчет о проделанной работе. Кроме этого, необходимо подготовить отзывы руководителей о работе работника. Также работники проходят психологическое тестирование.

Затем, в заранее назначенную дату, аттестационная комиссия собирается для оценки квалификации сотрудника и оценки его деятельности за аттестационный период. Данный вид аттестации можно провести в виде собеседования и/или экзамена.

Заключение аттестационной комиссии

После собеседования, экзамена и анализа документов аттестационная комиссия выносит свое заключение по итогам аттестации каждого сотрудника в отдельности. По итогам аттестации принимается решение об изменение/не изменении должности сотрудника, увольнении, перевода в кадровый резерв. Также выносится решение о разработке индивидуального плана развития каждого сотрудника (повышение квалификации, переподготовка, самообучение) и индивидуального плана работы сотрудника на следующий аттестационный период. Решения аттестационной комиссии обязательно доводятся до сведения сотрудников. Также обязательно объявляется дата следующей аттестации. Эти мероприятия необходимы еще и для того, чтобы укрепить у работников мнение о том, что аттестация - это важный механизм оценки их деятельности и квалификации, а не какая-то "карательная" мера с целью отделаться от неугодных сотрудников.

Для повышения эффективности системы управления персоналом необходимо разработать должностные инструкции, которые позволят на локальном уровне закрепить обязанности разных работников и в дальнейшем контролировать их исполнение. Отсутствие утверждённых должностных инструкций снижает уровень ответственности за выполняемую работу. Отсутствие должностных инструкций делает организационную структуру и структуру управления предприятием не эффективной, так как фактически не установлены элементы обязанностей и ответственностей, которые обязательны для установления нормальных связей между структурными единицами.

В качестве мер, направленных на повышение уровня мотивации работников предприятия можно предложить следующее.

Система мотивации персонала должна быть связана тесным образом с системой его оценки. Именно по результатам оценки должны уставляться надбавки к заработной плате и размер премии. Необходимо наладить оперативный контроль за работой каждого работника в отдельности, то есть, контроль должен осуществляться не только во время аттестации сотрудника, а постоянно в процессе его работы. Здесь можно предложить введение форм оперативной отчётности, которая должна в установленный срок (ежеквартально, по итогам полугодия) предоставляться руководству. Получая данные оперативные отчёты, руководство предприятия будет иметь представление о качестве работы того или иного сотрудника.

Любая оценка подразумевает установление определённых её критериев. Главная цель коммерческого предприятия – получение прибыли. Поэтому критерии оценки в первую очередь должны быть экономическими, а именно, чем больше вклад сотрудника в производство или реализацию продукции, тем выше надбавки к зарплате и тем выше уровень премии.

Каждому критерию оценки должен быть присвоен балл. Данная процедура поможет привязать систему оценки персонала к системе его мотивации. Чем выше оценочный балл – тем выше оплата труда того или иного работника.

Что касается дополнительных затрат, то они должны оправдать себя в будущем, так как от того, как работник выполняет свою работу, зависит общий результат деятельности предприятия.

Заключение

С экономической точки зрения рабочая сила (персонал) является ресурсом, который используется в производстве товаров (работ, услуг). Тем не менее, трудовые ресурсы имеют свои существенные отличия от других видов ресурс, а именно, трудовые ресурсы со временем дорожают (улучшается квалификация рабочего, растет опыт), наемный работник может отказаться от условий, на которых предприятие предполагает его использовать, работник может уволиться из предприятия по собственному желанию, работник может бастовать, работники не могут рассматриваться как однородная субстанция, работники могут переучиваться, работники могут решать, что те или иные типы профессий для них социально неприемлемы, с ними необходимо вести переговоры.

Трудовые ресурсы, как и другие виды ресурсов подвержены управлению. Управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно – экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников.

Управление персоналом преследует следующие цели: 1) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях; 2) повышение эффективности труда и производства; 3) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Задачи управления, сформулированные в результате структуризации целей управления, подразделяются на три типа: 1) работа с людьми; 2) работа с предметами; 3) работа с информацией.

Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приёма до увольнения работника, сущность которых раскрыта в курсовой работе. К ним, в частности, относятся набор и отбор персонала, его профориентация и адаптация, мотивация и т.п.

Процесс управления персоналом имеет свои этапы. К ним относятся: 1) Планирование персонала и формирование кадрового резерва; 2) Набор и отбор персонала; 3) Адаптация и профориентация персонала; 4) Мотивация персонала; 5) Организация профессионального обучения; 6) Оценка персонала.

Анализ системы управления персоналом ООО "Димарт" позволил выявить ряд недостатков. В целом структура работников предприятия является приемлемой, и ей можно дать положительную оценку. Практически равномерно представлены все возрастные категории персонала, что говорит о хорошей почве для преемственности, когда более опытные работники служат примером для молодых специалистов. Но, тем не менее, вызывает тревогу высокий уровень среднего возраста персонала. В будущем это может отрицательно сказаться на структуре персонала. Кроме этого, высокий уровень среднего возраста персонала может стать причиной отсутствия новаторских идей.

В качестве основных недостатков, выявленных в процессе анализа системы управления персоналом ООО "Димарт", выделяются: отсутствие система обучения и повышения квалификации персонала на предприятии; отсутствие системы аттестации и оценки персонала; отсутствие связи между результатами работы и уровнем заработной платы. Для устранения выявленных недостатков разработан комплекс мер, принятие которых позволит повысить уровень эффективности системы управления персоналом ООО "Димарт".

Список используемой литературы

1. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис. Экоперспектива, 2002.

2. Веснин В.Р. Практический\ менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001.

3. Глухов В.В. Менеджмент: учебник. – СПб.: Специалист, 2000.

4. Иванченко Н.Л. Организация и управление производством // Учебник М: Инфра – М, 2005.

5. Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учебник. – М.: Новое знание, 2002.

6. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: Юнити, 2003.

7. Козлов В.В.,Козлова А.А. Корпоративная культура, "костюм" успешного бизнеса" // Управление персоналом. – 2000. - №11.- с. 35-37.

8. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО Бизнес-школа "Интелсинтез", 2001.

9. Максимова Л.В. Управление персоналом основы теории и деловой практикум : учебное пособие – М.: Инфра-М, 2009.

10. Моргунов Е. Лидер и его команда // Управление персоналом. – 2001. - №11/12.

11. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. Учебное пособие.- М.: Дело, 2000.

12. Смирнова Н.К., Самарина О.Г., Астахова Т.А. Организационные изменения в компании: Персонал, руководители, процессы и управление. – М.: Бератор-Паблишинг, 2008.

13. Сперанский В. Современные технологии управления персоналом : учебно-практическое пособие. – Альфа-Пресс, 2008.

14. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Высшая школа, 2000.

15. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2001.

16. Чемяков В.А. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует // Кадровый вестник. – 2000. - № 12.

17. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии "Экономика и управление".– Ростов-на-Дону: Издательский центр, 2002.

18. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам. – М.: Дело, 2002.

19. Яковлева Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2009.

Приложение 1

Анкета

Дайте оценку предлагаемым 10-ти мотивам путём проставления значения важности показателей для Вас, начиная с 1 – наивысшая оценка, и заканчивая 10 – низшая оценка. Каждая оценка от 1 до 10 может быть присвоена только одному показателю.

№ п/п Показатель Оценка

1уровень зарплаты

2степень признания

3чувство необходимости выполняемой работы для общества

4зависимость оплаты труда от его результатов

5творческий подход в работе

6степень ответственности

7работа, которая способствует развитию способностей человека

8степень самостоятельности в работе

9сложность работы

10 степень интереса к работе

Приложение 2

Методика оценки психологических особенностей личности (система ценностных ориентаций)

Респонденту предъявлены два списка ценностей (по 18 в каждом), либо на листах бумаги в алфавитном порядке, либо на карточках. В списках испытуемый присваивает каждой ценности ранговый номер, а карточки раскладывает по порядку значимости. Последняя форма подачи материала дает более надежные результаты. Вначале предъявляется набор терминальных, а затем набор инструментальных ценностей.

Инструкция: "Сейчас Вам будет предъявлен набор из 18 карточек с обозначением ценностей. Ваша задача — разложить их по порядку значимости для Вас как принципов, которыми Вы руководствуетесь в Вашей жизни. Каждая ценность написана на отдельной карточке. Внимательно изучите карточки и, выбрав ту, которая для Вас наиболее значима, поместите ее на первое место. Затем выберите вторую по значимости ценность и поместите ее вслед за первой. Затем проделайте то же со всеми оставшимися карточками. Наименее важная останется последней и займет 18 место.

Работайте не спеша, вдумчиво. Если в процессе работы Вы измените свое мнение, то можете исправить свои ответы, поменяв карточки местами. Конечный результат должен отражать Вашу истинную позицию".

Список А:

— активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);

— жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);

— здоровье (физическое и психическое);

— интересная работа;

— красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве);

— любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);

— материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);

— наличие хороших и верных друзей;

— общественное призвание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);

— познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);

— продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей);

— развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);

— развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);

— свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);

— счастливая семейная жизнь;

— счастье других (благосостояние, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом);

— творчество (возможность творческой деятельности);

— уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).

Список Б:

— аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах;

— воспитанность (хорошие манеры);

- высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания);

- жизнерадостность (чувство юмора);

— исполнительность (дисциплинированность);

— независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);

— непримиримость к недостаткам в себе и других;

— образованность (широта знаний, высокая общая культура);

— ответственность (чувство долга, умение держать свое слово);

— рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения);

— самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);

— смелость в отстаиваниях своего мнения, взглядов;

— твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);

— терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения);

— широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);

— честность (правдивость, искренность);

— эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);

— чуткость (заботливость).

Анализируя иерархию ценностей, следует обратить внимание на их группировку испытуемым в содержательные блоки по разным основаниям. Так, например, выделяются "конкретные" и "абстрактные" ценности, ценности профессиональной самореализации и личной жизни и т.д. Инструментальные ценности могут группироваться в этические ценности, ценности общения, ценности дела; индивидуалистические и конформистские ценности, альтруистические ценности; ценности самоутверждения и ценности принятия других и т.д. Это далеко не все возможности субъективного структурирования системы ценностных ориентации. Психолог должен попытаться уловить индивидуальную закономерность. Если не удается выявить ни одной закономерности, можно предположить несформированность у респондента системы ценностей или даже неискренность ответов.

Обследование лучше проводить индивидуально, но возможно и групповое тестирование.