Содержание

[Введение 3](#_Toc517957176)

[1 Теория и методика вопросов функционирования службы управления персоналом 7](#_Toc517957177)

[1.1 Роль, статус, задачи и функции службы управления персоналом 7](#_Toc517957178)

[1.2 Метод, анализ и оценка деятельности управления персоналом 9](#_Toc517957179)

[2 Анализ и оценка службы управления персоналом 13](#_Toc517957181)

[2.1 Характеристика микро и макро среды предприятия ООО « СБСВ КЛЮЧАВТО» 14](#_Toc517957182)

[2.2 Анализ](#_Toc517957184) структуры и динамики финансово – экономических и социально трудовыхпоказателей…………….……………………………………….....14

[2.3 Анализ и оценка эффективности управления персоналом 20](#_Toc517957185)

[3 Рекомендации и мероприятия по обеспечению роста эффективности службы управления персоналом ООО «КЛЮЧАВТО» 25](#_Toc517957186)

[Заключение 30](#_Toc517957187)

[Список использованных источников 32](#_Toc517957188)

# ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом находит свое конкретное выражение в деятельности кадровых служб на предприятиях и в учреждениях, которые являются необходимым элементом административного и хозяйственного управления. Долгое время кадровая политика в бывшем СССР была областью деятельности КПСС на всех уровнях государственной власти и хозяйственных структур. Но и тогда работа отделов кадров подвергалась критике за низкую эффективность в борьбе с текучестью рабочей силы, за неудовлетворительный стиль делопроизводства и формализм. Низкий престиж кадровой службы объясняли отсутствием нужной оргтехники, нехваткой образованных специалистов и рутинными методами работы. Этому способствовал и сам статус отдела кадров в организации, который в командно-административной системе при жестком планировании и централизованном финансировании ограничивал свою работу лишь исполнительскими функциями. Занимаясь в основном организационно-оформительской работой, он в большинстве своем не имел права собственного голоса в решении стратегических и текущих задач, а зачастую даже и не знал о ближайших замыслах своего руководства. Сегодня ситуация резко меняется.

Во-первых, работать приходится в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция во всех ее проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы.

Во-вторых, условия деятельности любой организации все настойчивее будут диктоваться рынком, а конъюнктура рынка предъявит персоналу много новых, неведомых нам ранее требований, среди которых быстрая реакция на спрос, борьба за потребителя, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры производства и функциональных обязанностей, психологическая устойчивость при отсутствии гарантий на "светлое" будущее и т.п.

В-третьих, высокий динамизм коммерческой деятельности заставит каждого работника постоянно заботиться о повышении своей квалификации, а учеба персонала в условиях рыночной экономики будет существенно отличаться от подготовки кадров в бывших отраслевых институтах повышения квалификации, и ПТУ.

В-четвертых, значительно усложнится система мотивации и стимулирования работников, прежде всего в связи с приемом на работу по краткосрочным контрактам, выдвижением различных предварительных условий (в том числе испытательного срока), жесткой увязкой материального поощрения с получаемой прибылью и другими факторами.

В-пятых, все эти проблемы приходится решать на фоне политической нестабильности и масштабной безработицы, которые оказывают всевозрастающее давление на трудовые коллективы.

Можно однозначно утверждать, что без специальной службы управления персоналом администрация предприятия не справится с этими задачами. Кстати, в рыночной экономике заметно меняется и облик самой администрации. Это только в условиях, когда собственник был один - государство, директора предприятий были "всеведущи" и действовали как "хозяева", занимая свой пост десятки лет.

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой перед организациями начали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением персоналом. Сначала это были вопросы стимулирования труда и создания конкурентоспособных пакетов компенсации, сохранения на предприятии высококвалифицированных специалистов, у которых появилась возможность выбирать место работы и вознаграждение, затем вопросы индексации заработной платы в условиях высокой инфляции и, наконец, вопросы повышения производительности и сокращения численности сотрудников под давлением конкуренции. Решение этих задач требует совершенно иных навыков, чем те, которые были необходимы для ведения документации и составления отчетов, поэтому сегодня не всегда работники кадровых служб оказываются в состоянии предложить руководителям организаций эффективные решения проблем, связанных с управлением персоналом.

Другой важный аспект формирующихся служб персонала - создание конкурентной среды. И работодатели, и работополучатели должны стать конкурентными на своих рынках. Службы персонала должны так управлять конкуренцией внутри организации, чтобы каждый работник мог реализовать свои шансы.

Широкое распространение в последние годы получила концепция "внутреннего потребителя", или "внутреннего клиента". Каждого, кому передается информация, рассматривают как клиента, независимо от того, происходит это внутри фирмы или вне ее. Это существенно повышает эффективность и качество деятельности организаций. Например, производственный отдел передает в отдел персонала информацию с характеристикой работника, которого необходимо для них принять. В этой ситуации начальник службы персонала становится потребителем (клиентом). Когда он на основе этой информации подберет человека и направит его начальнику производственного подразделения, потребителем станет тот. Это важное инновационное отличие от классического понимания, кто такой потребитель.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что кадровые службы российских предприятий в силу своего невысокого статуса не в состоянии сегодня решать такие важные задачи, как повышение качества человеческих ресурсов, обеспечение регулярного притока профессионалов, поддержание инновационной атмосферы в организации. Для успешного вхождения российских предприятий в рыночную экономику необходимо изменить иерархию ценностей: главное внутри предприятия - работники, вне предприятия - потребители.

В России служб персонала с функциями, о которых идет речь, пока не создано. Везде функционируют отделы кадров.

Именно поэтому специалистам полезно знать, какое место занимает служба управления персоналом организации и каковы ее основные функции на современном этапе развития.

Объектом исследования являются службы управления персоналом предприятия.

Предмет – статус, функции, задачи службы управления персоналом предприятия.

Целью написания курсовой работы является изучение основ службы управления персоналом предприятия.

В соответствии с поставленной целью, в курсовой работе, решены следующие задачи:

– раскрыть сущность и роль статуса службы управления персоналом;

– рассмотреть задачи службы управления персоналом предприятия;

– определить функции службы управления персоналом.

В данной работе были использованы теоретические методы исследования (анализ и синтез, дедукция и индукция, абстрагирование, моделирование).

1 Теория и методика вопросов функционирования службы управления персоналом

## 1.1 Роль, статус, задачи и функции службы управления персоналом

Служба управления персоналом является функциональным подразделением, непосредственно не участвуя в основной деятельности, обеспечивает нормальное функционирование организации.

Служба управления персоналом - совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Работа служб персонала имеет два направления: тактическое и стратегическое. В рамках тактического направления осуществляется текущая кадровая работа по формированию трудовых ресурсов. Суть кадровой работы в этом направлении состоит в определении того, что конкретно, кем, как и с помощью чего должно делаться на практике в данный момент в сфере управления персоналом. Решение этих повседневных задач основывается на административных методах.

Стратегическое направление работы служб персонала ориентировано на формирование кадровой политики организации, то есть системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

Функции управления персоналом - это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления персоналом. Функции службы управления персоналом определяют ее организационную структуру.

Имеет место несколько подходов к классификации функций управления персоналом.

По направленности работы с персоналом:

1. Социальная функция – Отражается в обеспечении занятости, безопасных условий труда, охраны труда.

2. Нормативная или регулятивная. Выражается в установлении условий труда, соблюдении трудового законодательства, правил охраны труда, разрешении трудовых споров. Эта функция вытекает из положения службы персонала как системы урегулирования конфликта между интересами организации и интересами работников и иных субъектов управления персоналом.

3. Воспитательная – Отражается в способах мотивации работников.

4. Информационно-аналитическая. Заключается в информационном обеспечении деятельности организации.

5. Контрольная – Позволяет службе персонала отслеживать складывающуюся ситуацию как внутри организации, так и на рынке труда.

По характеру выполняемой работы:

Функция делопроизводства (подготовка приказов по личному составу, ведение табельного учета и иные функции).

Административная деятельность (принятие основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, заключение коллективных договоров).

Трудоустройство (прием на работу, ознакомление с рабочим местом, перевод).

Функции развития персонала (подготовка, оценка кадров, управление карьерой сотрудников).

Функции поддержания и стабилизации персонала (материальное вознаграждение, социальные вопросы).

Группа разнородных функций - управление дисциплиной, условия труда и ТБ, контроль за трудовыми отношениями.

Обычно называют следующие основные функции кадровой службы среднего и крупного предприятия:

- обеспечение кадрами; подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;

- оформление трудовых правоотношений; организацию оплаты труда; выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее;

- развитие отношений с органами рабочего самоуправления; координацию работы по стабилизации условий труда и соблюдению техники безопасности; обеспечение каждого подразделения организации квалифицированными кадрами.

Современные службы персонала ориентированы на реализацию инновационных функций, к числу которых относятся:

– определение потребности в персонале, как на текущий период, так и на перспективу;

– разработка раздела «Персонал» бизнес-плана организации;

– аттестации рабочих мест и разработки профессиограмм;

– разработка систем проверки профессиональных и личностных качеств претендентов на занятие вакантной должности;

– планирование кадрового резерва и карьеры работников;

– исследования по выявлению мотивации работников к труду;

– развитию инновационного поведения и творческого уровня работников;

– исследования в целях создания эффективных рабочих команд;

– анализ причин и урегулирование трудовых конфликтов и др.

## 1.2 Метод, анализ и оценка деятельности службы управления персоналом

Необходимость оценки деятельности службы персонала обоснована тем, что разработанная и реализуемая измерительная система позволяет выявить наиболее важные аспекты, на которых необходимо сфокусировать внимание в дальнейшем. Результаты оценки способствуют повышению эффективности деятельности службы и часто являются доказательством ее важности в организации.

Работа этого подразделения должна оцениваться по степени достижения ее целей. Измерение может осуществляться посредством количественных и качественных показателей, учитывающих денежные и временные затраты:

1) эффективность службы персонала по отдельным функциям, например, поиску новых сотрудников, можно рассчитать по следующей формуле:

 Кн = (Рк + Пр + Ор) / Ч (1)

Где Кн – качество набранных работников %;

Рк – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

Пр – процент (удельный вес) новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

Ор – процент (удельный вес) новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

 Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

Оптимальность показателя качества набранных работников анализируется работниками, ответственными за найм, руководителем службы управления персоналом и представителем топ менеджерами предприятия.

2) формирование системы показателей оценки результативности службы персонала

а) определение объективных и субъективных критериев оценки

б) определение прямых и косвенных показателей результативности службы персонала

3) определение результативности службы персонала посредством экспертных оценок.

4) оценка деятельности службы персонала на основании результатов обследований

5) статистический подход к оценке.

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом представляет собой очень непростую задачу, во многом из-за отсутствия четкой, адаптированной к российским условиям методики оценки.

В качестве наиболее приемлемых методик оценки на сегодняшний день предлагаются несколько зарубежных подходов, приведенных на рис. 1

Методики оценки эффективности деятельности службы управления персоналом

Внутренние обзоры

Экспертная оценка

Метод HR бенчмаркетинга

Анализ человеческих ресурсов

Аудит персонала

Ключевые показатели эффективности (KPI)

Управления по целям (MBO)

Методика ROI

Служба управления персоналом как центр прибыли

Рисунок 1 – Методики оценки

Методики оценки эффективности деятельности службы управления персоналом:

1) Внутренние обзоры – с помощью этого метода можно понять и связать настроения сотрудников с успешностью компании. Исследования выявили определенную корреляцию между отношением сотрудников к компании и ее финансовой успешностью. При этом предполагается, что если настроение сотрудников и их отношение к компании позитивное — это заслуга кадрового подразделения. Внутренние обзоры проводятся с помощью анкетирования, опросов, неформальных бесед. По результатам сравнивается отношение сотрудников к компании до и после какого-либо проекта, например до и после мероприятий по сплочению коллектива, до и после обучения.

2) Экспертная оценка – такая оценка работы отдела персонала проводится собственными силами, без привлечения внешних консультантов. Руководитель компании опрашивает руководителей подразделений и выясняет, что они думают об эффективности работы службы управления персоналом. Подобная процедура проводится параллельно с оценкой всех подразделений. Методика проста в использовании, к тому же нет необходимости привлекать дополнительные ресурсы. Недостатком этого метода является возможный субъективизм в оценках.

3) Метод HR-бенчмаркинга — это исследование ключевых показателей эффективности служб управления персоналом. Главное преимущество подобного исследования состоит в том, что оно позволяет измерить результаты в достаточно слабо измеримой сфере — управлении персоналом, базируется на таких показателях, как затраты на оплату труда, затраты на обучение сотрудников, численность службы управления персоналом и ее отделов, текучесть кадров, срок заполнения вакансии и др.

4) Анализ человеческих ресурсов – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации.

5) Аудит персонала – Этот способ предполагает комплексную оценку деятельности службы управления персоналом, которая включает, во-первых, оценку персонала (качество выполнения работы, профессиональное и личное соответствие сотрудников требованиям компании), во-вторых, оценку процессов управления персоналом, их соответствие целям организации и имеющимся ресурсам, в-третьих, оценку кадровых процедур, их соответствие трудовому законодательству. Как правило, аудит персонала проводят внешние консультанты, что делает оценку объективной.

6) Ключевые показатели эффективности – суть метода управления при помощи KPI заключается в построении «дерева целей», тесно увязанных с бизнес-задачами компании и отслеживании выполнения каждого норматива. Метод позволяет держать под контролем ключевые параметры в заданном коридоре, выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, своевременно находить критические точки и узкие места в работе подразделений или организации в целом.

7) Управление по целям – метод МВО заключается в том, что руководители совместно со своими подчиненными устанавливают цели для выполнения работы и своего развития и оценивают успех в их достижении. Таким образом решаются индивидуальные, групповые и организационные цели. Для реализации данного подхода важно правильно поставить цели перед каждым структурным подразделением и сотрудником, исходя из общих целей организации

8) Служба управления персоналом как центр прибыли – предполагается, что служба управления персоналом оказывает свои услуги другим отделам компании за определенное вознаграждение, которое может соответствовать рыночным ценам на эти услуги или быть ниже. В этом случае служба управления персоналом рассматривается не как затратное предприятие, а как подразделение, которое может приносить доход. Эффективность подразделения в данном случае оценивается по полученной прибыли.

9) Методика ROI – методика ROI предлагает оценивать проекты кадровой службы с точки зрения выгод для компании, которые они создают в сравнении с расходами, которых требуют эти проекты. Она применима для измерения и оценки всех видов проектов кадровой службы, включая обучение и развитие персонала, коучинг, консалтинговые проекты, а также для измерения эффективности службы управления персоналом в целом

## 2 Анализ и оценка службы управления персоналом

## 2.1 Характеристика микро и макро среды ООО «СБСВ КЛЮЧАВТО».

КЛЮЧАВТО – официальный дилер нескольких компаний в южных регионах России. Автоцентры Ключавто, расположенные в Ставропольском и Краснодарском крае, предоставляют широкий выбор разнообразных автомобилей, поэтому каждый клиент может найти в них то, что подойдет именно ему.

Компания Ключавто начала свою работу на рынке более десяти лет назад. В течение этого времени огромное число автовладельцев доверило «автомобильную сферу» своей жизни именно этому предприятию, также холдинг получил признание международных экспертов. Компания имеет свою миссию, которая состоит в создании гармоничных отношений клиента и автомобиля. Благодаря этому, компания в короткие сроки смогла стать одним из самых крупных российских автохолдингов. У компании есть сплоченная команда, работающая над приоритетными направлениями развития Ключавто.

Организационная структура компании ООО «СБСВ КЛЮЧАВТО» линейно-функциональная - обеспечивает разделение труда по сферам воздействия.

Линейные звенья – отделы и участки компании реализуют выполнение своих основных задач и подчинены непосредственно генеральному директору.

Функциональные подразделения (например, цех диагностики и электрооборудования, цех ремонта и обслуживания, служба сервисного обслуживания, мойка) хотя формально и рассматриваются в рамках линейной иерархической системы, выполняют достаточно специфические и/или комплексные работы и функции, что требует постоянного взаимодействия и вовлечения в состав рабочих групп специалистов других подразделений. В решении задач они наделены правом принятия решения без согласования с руководителем своего линейного звена.

АХО

Отдел маркетинга

Бухгалтерия

Малярно-кузовной участок

Отдел продажи запасных частей

Отдел продажи автомобилей

Ремонтный участок

Генеральный директор

Рисунок 2 – Организационная структура «КЛЮЧАВТО»

Должностные обязанности каждого из отделов определены внутрифирменным положениям об организационной структуре, должностными и функциональными инструкциями.

Основные функциональные обязанности отделов следующие:

– бухгалтерия – анализ финансового состояния компании, осуществление бухгалтерского учета;

– АХО – общехозяйственный отдел, основная функция которого - поддержание санитарно-гигиенических условий, температурного режима; Бухгалтерия Отдел маркетинга АХО Генеральный директор Ремонтный участок Отдел продажи автомобилей Отдел продажи запасных частей Малярно-кузовной участок

– ремонтный участок – осуществляет весь спектр услуг по техническому ремонту и обслуживанию автомобилей на гарантии и послегарантийный ремонт и обслуживание; в состав участка входит цех по диагностике и электрооборудованию, а также цех ремонта и обслуживания автомобилей;

– малярно-кузовной участок – осуществляет все работы, связанные с кузовным ремонтом и дооборудованием; в состав участка входит служба сервисного обслуживания, функции которой – разработка и осуществление сервисных программ по гарантийному и послегарантийному ремонту, тюнингу;

– отдел продажи запасных частей – продажа деталей машин для гарантийного и послегарантийного ремонта, консультирование клиентов по вопросам сервисного обслуживания; в состав отдела входит складское подразделение (хранение автомобилей, материалов и комплектующих запасных частей), а также специалист по тюнингу;

– отдел продаж автомобилей – консультирование клиентов в торговом зале, оформление документов, сопровождающих продажи;

– отдел маркетинга – разработка и реализация маркетинговой деятельности компании

Положение на рынке:

В общем рейтинге ведущих дилерских центров России по объему продаж новых автомобилей, «КЛЮЧАВТО» занимает 22 место. Всего реализовано 19 108 автомобилей (14 782 в 2011-м). Согласно рейтингу «АвтоБизнесРевю» компания «КЛЮЧАВТО» по удельной выручке на одного сотрудника вошла в тройку холдингов России, а по средней выручке на один проданный новый автомобиль вошла в пятерку.

Основными конкурентами ООО «КЛЮЧАВТО» в Краснодарском крае являются: автоцентр «Модус», автоцентр «Гедон-авто», автоцентр «Юг-авто».

Региональная сеть дилерских центров МОДУС на рынке уже 20 лет. «МОДУС» имеет 43 дилерских центра в 9 городах России: Армавир, Воронеж, Краснодар, Липецк, Новороссийск, Пятигорск, Ростов-на-Дону, Сочи, Ставрополь.

МОДУС регулярно проводит различные тренинги, приглашает достойных бизнес-тренеров и подбирает актуальные программы обучения. Также сотрудники имеют возможность проходить обучение, организованное дистрибьюторами, помогающее наиболее эффективно работать с конкретной маркой автомобилей.

Тренинги и программы обучения создаются для всех сотрудников - от коммерческих администраторов до руководителей отдела продаж, от механиков до директоров станций технического обслуживания.

Топ-менеджмент всей группы компаний регулярно собирается на конференции для обмена опытом, оценки показателей и постановки новых стратегических и тактических задач.

Клиенты дилерских центров «МОДУС» могут приобрести автомобиль, сдать свой старый автомобиль в трейд-ин, оформить кредит, страховку или покупку в лизинг, подобрать дополнительное оборудование, пройти техобслуживание, осуществить слесарный или кузовной ремонт.

2.2 Анализ структуры и динамики финансово – экономических и социально – трудовых показателей

Финансово – экономические отношения – это определенные связи и отношения, в которые независимо от воли и сознания вступают люди в процессе общественного производства. В экономических отношениях следует различать производственные, социально-экономические (имущественные) и организационно-экономические отношения.

Динамика экономических показателей финансовой отчетности является источником информации об имущественном положении и финансовых результатах деятельности хозяйствующих субъектов ( таблица 1)

Таблица 1- Основные экономические показатели деятельности компании "КЛЮЧАВТО"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015г | 2016г | 2017г | Абсолютное отклонение (+/– ) |
| Объем произведенной продукции, тыс. руб | 49127002 | 54456715 | 6058592 | 531590 |
| Выручка от реализации, тыс. руб | 13127010 | 17256718 | 20458601 | 1531591 |
| Выручка от реализации, тыс. руб | 13127010 | 17256718 | 20458601 | 1531591 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб | 1563617 | 1742231 | 1843974 | 180357 |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015г | 2016г | 2017г | Абсолютное отклонение (+/– ) |
| Затраты на 1 руб. реализованной продукции, коп. | 0,77 | 0,68 | 0,65 | – 0,12 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб | 67796 | 82839 | 108959 | 41163 |
| Производительность труда, тыс. руб/чел. | 879 | 891 | 978 | 99 |
| Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб | 2120814 | 2173420 | 2197543 | 76729 |
| Фондоотдача, руб/руб | 1,47 | 1,59 | 1,67 | 0,20 |
| Фондоемкость, руб/руб | 0,68 | 0,63 | 0,60 | – 0,08 |
| Среднемесячная заработная плата, руб | 25460 | 29487 | 33641 | 8408 |

## Как видно из таблицы 1, выручка за три рассматриваемых года выросла существенно, в 2017 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 37,4%

функционирует успешно, наблюдается рост прибыли, грамотно организована работа сотрудников предприятия. При ведении правильной маркетинговой и антикризисной политики прогнозируется устойчивый рост компании и минимизация "санкционных" издержек, которые сейчас очень негативно влияют на многие компании.

## Составной частью экономического анализа работы предприятия является анализ социально-трудовых отношений. Он необходим для определения эффективности использования рабочей силы, организации и нормирования труда, системы материального стимулирования, влияния производительности на конечные результаты производства. Анализ социально-трудовых показателей помогает разработать мероприятия по устранению непроизводительных затрат рабочего времени и дальнейшему росту производительности труда.

## Трудовые отношения - отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Трудовая дисциплина как один из основных принципов трудового права требует соблюдения работником условий трудового договора и добросовестного выполнения тех трудовых обязанностей, для выполнения которых он принят на работу. При этом дисциплины труда - это соответствующий институт трудового права, т. е. система правовых норм, регулирующих внутренний трудовой распорядок, предусматривающий обязанности работника и работодателя (его администрации), меры поощрения за успехи в труде, порядок их применения, виды и меры ответственности за нарушение дисциплины труда и порядок их применения, что соответствует разделу VIII Трудового кодекса РФ (ст. 189 - 195).

## 2.3 Анализ и оценка эффективности системы управления персоналом

Существует три подхода, позволяющие анализировать эффективность системы управления персоналом:

Подход первый: анализируем результаты производства. Эффективное управление персоналом как результат работы управленцев определяется такими показателями, как:

– прибыль компании;

– затраты на 1 рубль продукции (услуги);

– рентабельность организации;

– дивиденды на 1 акцию и другое.

Подход второй: анализируем результативность и сложность труда. Эффективность системы управления персоналом определяется следующими показателями:

– производительность труда (норма выработки на 1 работника);

– общий фонд оплаты труда (его величина в денежном выражении);

– темпы роста производительности труда и зарплаты;

– удельный вес зарплаты в себестоимости продукции и т.д.

Подход третий: анализируем мотивацию работников, социально-психологический климат в рабочих группах. Эффективность управления персоналом оценивается по показателям:

– текучесть персонала;

– уровень квалификации работников;

– денежные, временные и иные затраты на обучение работников;

– денежные расходы на социальные программы и др.

Для полного и всестороннего анализа эффективности оценки персонала следует обращаться одновременно к трем ее формам. Интегральное выражение категории эффективности системы может быть представлено в следующем виде:

 Э = Ц/П · Р/Ц · Р/З (2)

где Э - эффективность системы оценки персонала;

Ц - цель оценки;

П - потребность субъектов и объектов оценки;

Р - результат оценочного процесса;

З - затраты на оценку;

Ц/П – «потребностная» форма эффективности;

Р/Ц - целевая форма эффективности;

Р/З - экономическая форма эффективности.

Концепция эффективности применима для любой организации и носит обобщенный,

универсальный характер. Общее повышение эффективности деятельности предприятия в целом зависит как от результативности внутренней системы управления организацией, основанной на том или ином управленческом инструменте или их взаимодействии, так и от результативности использования условий внешнего окружения.

Таблица 2 – Показатели эффективности использования персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 | 2017 | 2016/2017 % |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 332435 | 325704 | 98,0 |
| Чистая прибыль | 33202 | 24131 | 72,7 |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 | 2017 | 2016/2017 % |
| Среднесписочная численность персонала, чел | 159984 | 152586 | 95,4 |
| Среднегодовая выработка на одного работника | 2,08 | 2,13 | 102,7 |
| Прибыль на 1 работника | 0,21 | 0,16 | 76,2 |

В 2017 г. показатели среднегодовой выработки на одного работника повысились на 2,7% в основном за счет модернизации оборудования, что привело к сокращению штатной численности персонала. В то же время, прибыль на одного работника снизилась на 23,8%, что связано с более высокими темпами ее снижения по отношению к выручке от продажи товаров, работ, услуг.

Проведенный анализ эффективности управления показал:

– снижение основных экономических показателей деятельности предприятия, обусловленное снижением доходов по основным видам деятельности предприятия – предоставлению услуг телефонной связи;

– снижение численности персонала в связи с оптимизационными мероприятиями;

– рост среднемесячной заработной платы работников;

– повышение показателей среднегодовой выработки на одного работника.

Для стабилизации основных экономических показателей и увеличению доходов по основным видам деятельности необходимо, ввести новые тарифы или акции на предоставление услуг связи, которые бы помогли привлечь клиентов. Так же возможна разработка новой услуги или предложения.

На предприятии большое внимание уделяется работе с персоналом: разрабатываются социальные программы, повышается оплата труда. Тем не менее, в связи со снижением основных экономических показателей, произошло снижение и показателей социальной эффективности управления ООО «КЛЮЧАВТО».

# 3 Рекомендации и мероприятия по обеспечению роста эффективности службы управления персоналом ООО «КЛЮЧАВТО»

В целях повышения эффективности социального управления в ООО «КЛЮЧАВТО» и, как следствие, повышения экономической эффективности предприятия необходимо внедрить прогрессивную форму заработной платы. Универсальным методом оплаты труда, учитывающим интересы персонала и самого предприятия, является системы грейдов (грейдинг), которая позволяет структурировать размеры вознаграждения персонала, обосновать справедливость выплат, планировать карьерный рост.

В целях повышения эффективности системы управления персоналом внедрить следующие мероприятия:

– Производить оценку системы мотивации персонала по предложенной далее методике;

– Осуществлять аттестацию персонала по предложенной методике составления профиля компетентности работника;

– По итогам аттестации персонала принимать решение об обучении, подготовке и повышении квалификации;

– Производить расчет экономического эффекта от реализованных мероприятий.

Процесс оптимизации собеседований с кандидатами должен сопровождаться проверкой рекомендаций с предыдущих мест работы, хотя бы в ходе поиска сотрудников на ключевые должности.

 Также следует внести специальное тестирование профессиональной компетенции соискателей, например:

− претенденты на должность главного бухгалтера могли бы выполнять тесты с задачами по бухгалтерскому, управленческому и налоговому учету;

− соискателям на должности в отделе маркетинга могут быть предложены задания, связанные с исследованием рынка, продвижением и сбытом.

Подготовку профессиограмм и кейсов для собеседования целесообразно осуществлять в сотрудничестве со специализированными кадровыми агентствами.

Организации следует предложить программу адаптации сотрудников, предполагающая последовательную реализацию 4 этапов – адаптационного минимума, интеграции, контрольный периода и индивидуальных адаптационных мероприятий.

Адаптационный минимум представляет собой этап, занимающий 1-ю рабочую неделю. Его задачей является оперативное представление сотруднику информации, необходимой и достаточной для успешного включения в производственный процесс.

Задача второго этапа - интеграции - состоит в обеспечении сопровождения сотрудника и проведении мероприятий направленных на органичную корпоративную адаптацию.

На данном этапе рекомендуется провести обучающие семинары (вводный курс), целью которых является включение нового сотрудника в корпоративную культуру предприятия. К обучению должны быть приглашены все сотрудники, принятые на работу за прошедший месяц.

Организатор обучения - отдел кадров.

Прохождение адаптационных семинаров должно стать обязательным

для всех вновь принятых сотрудников предприятия. По окончании адаптационного семинара составляется карта обратной связи, на основе анкет, заполненных его участниками. Возможно проведение психологического тренинга с целью нивелирования негативного эффекта, часто возникающего у людей в начальный период их деятельности на новом месте работы, в связи с несоответствием реальным ожиданиям.

Одновременно по отдельному списку должностей руководитель подразделения составляет (совместно с сотрудником отдела кадров) план– график введения в должность, рассчитанный на три месяца (испытательный

срок). План-график оформляется индивидуально для каждого работника в зависимости от той специальности, по которой он стажируется.

В течение этого срока еженедельно идет «отслеживание» успехов и неудач работника.

Третий - контрольный - период предназначен для вынесения заключения о результатах корпоративной адаптации и обучения. Главные параметры оценки - принятие сотрудником корпоративных норм и правил, его интеграция в трудовой коллектив, яркое проявление профессиональных компетенций согласно профессиограмме и должностной инструкции. В зависимости от результатов испытательного срока и степени адаптации «полная адаптация, частичная адаптация, затрудненная адаптация» могут быть приняты решения об окончании периода адаптации или проведении индивидуальных адаптационных, в том числе и обучающих, мероприятий.

В рамках четвертого этапа - индивидуальной адаптации - обязательно должна проводиться диагностика с целью выявления причин дезадаптации и неэффективного усвоения информации, полученной на адаптационных семинарах. По результатам комплексного исследования необходимо создавать индивидуальные программы продленной адаптации, включающие в себя:

 − проведение индивидуальных бесед с сотрудником (куратор 62 находится в постоянном контакте с ним);

− плановые встречи (1 раз в неделю) с сотрудником и его непосредственным руководителем;

− проведение повторных занятий, индивидуального психологического консультирования и психологических тренингов.

Одной из выявленных в ходе анализа проблем является отсутствие деловой оценки персонала, позволяющей выявлять потребности в обучении работников.

Представляется целесообразным формирование в ООО «КЛЮЧАВТО» системы оценки персонала, аккумулирующей результаты работы за определенные периоды времени, заранее оговоренные и документально подтвержденные. Для того чтобы избежать возможных недоразумений, рекомендуем включить в трудовой договор с работником пункт об обязанности проходить деловую оценку.

Основу деловой оценки сотрудников должны составлять так называемые оценочные листы.

Важно, чтобы каждый работник, прошедший процедуру оценки, 63 убедился в максимально эффективном использовании ее результатов, видел конкретные изменения, благоприятные и для его организации, и для его собственного положения.

При этом процесс планирования и реализации программ обучения по результатам оценки персонала должен включать в себя целый ряд этапов.

Первый этап - определение основных целей обучения в течение планового периода.

Второй этап - выявление потребностей в обучении:

− анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых сотрудников;

− анализ результатов деятельности новых сотрудников в период адаптации;

 − анализ результатов деловой оценки сотрудников;

− анкетирование и интервьюирование руководителей подразделений и сотрудников для оперативного выявления потребностей в обучении больших групп специалистов по профессиональной тематике;

− анализ информации об изменениях во внешней обстановке (экономической, правовой и т. п.) и технологий с использованием официальных источников, информационно-аналитических изданий, материалов конференций и семинаров;

 − анализ ожидаемых кадровых изменений внутри организации в рамках выстраивания для работников планов карьеры.

Третий этап - выбор приоритетных направлений обучения.

Четвертый этап - оценка численности обучаемых и объема обучения, выбор соответствующих форм обучения.

Пятый этап - разработка плана оценки обученного персонала

Резюмируя сказанное, можно предположить, что предложенные мероприятия помогут обеспечить комплектование штата ООО «КЛЮЧАВТО» высококлассными специалистами и будут способствовать повышению мотивации труда, а значит, повышению хозяйственно-экономических показателей деятельности фирмы.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе была обоснована все возрастающая роль персонала в управлении организацией и в ее развитии.

После выполнения работы хотелось бы отметить следующее.

Во-первых, персонал в настоящее время - первая ценность организации. Сейчас предприятие, желающее прогрессивного развития и расширения все силы направляет на формирование профессионального «костяка», а даже не на приобретение новейших технологий, поскольку без человека, воплотившего технологию в жизнь - она ничто.

Во-вторых, в связи с возрастанием ценности персонала возросла и роль службы управления им. Потому как правильно организованно работающая кадровая служба способствует четкой работе всего предприятия.

И в связи с этим, в-третьих, важность приобретают люди, работающие в службе управления персоналом.

Следствие любых изменений - в общественных ценностях и в сфере технологий, возрастных и мотивационных, касающихся переноса акцента на качество продукции и т.д., - хорошо осознаны практиками управления персоналом. Они прекрасно понимают, что отдельный план или программа (отбора, тренинга, оценки исполнения) не могут быть пригодны в любое время, для различных работников и во всех организациях. Кроме того, они понимают, что руководители требуют планы и программы, которые годятся для работы не только сегодня, но и в будущем. Традиционные методы оплаты труда рабочих, отбора работников, компенсаций, поддержания дисциплины, улучшения состояния безопасности и здоровья рабочих сменяются все более совершенными подходами. Эти и другие изменения требуют эффективных программ, которые трудно начинать, поддерживать и оценивать без помощи специалистов службы управления персоналом. Тем не менее, сердце управления персоналом - люди.

Менеджер по управлению персоналом в будущем будет играть даже большую роль, чем та, которую он сегодня играет в нашем динамичном, все убыстряющем темпы развития мире.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 http://www.keyauto.ru/

 2 Яхонтова Е.С. Эффективные технологии в управлении персоналом. Издательский дом «Питер» 2016.

3 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия

4 Справочник по управлению персоналом, Статья «Применение теории ожидания в системе мотивации персонала», М. Левыкина. независимый эксперт и коуч , г. Москва №4 2007

5 Герасимов Б.Н. и др. Менеджмент персонала: Учебное пособие . – Ростов н/Д., 2003.

6 Самыгин С.И., Столяренко А.Д. Менеджмент персонала предприятия: Учебно практическое пособие - Ростов: Феникс, 1997.

7 Журнал «Кадры предприятия» № 1/2002г. Статья «Создание службы персонала «с нуля» О. Клочкова менеджер по персоналу

8 Журнал №Кадры предприятия» № 11/2014г. Статья «Место службы управления персоналом в структуре организации», Т.И. Овчинникова , доцентр кафедры экономики и менеджмента Воронежской государственной технологической академии, д.э.н.

9 Справочник по управлению персоналом , Статья «Разработка бюджета службы управления персоналом» , Т.В. Юлина, зам. Ген. Директора компании «Нью.Йорк Моторс Юг», г. Москва

10 Магура М., Поиск и отбор персонала. М: Интел-Синтез, 2001.

11 Заприлавком. ру, Специализированный сайт в Интернете.

12 Мишин А.К., Третьякова Н.А. Единая служба управления персоналом современной организации. Методические рекомендации. Барнаул, 2015

13 Гражданский кодекс Российской Федерации

14 Трудовой кодекс Российской Федерации

15 Афлетунова Г.Э. Система управление персоналом / Г.Э. Афлетунова // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. - 2015.

16 Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2013

17 Папанова О.А. Современный подход к управлению персоналом / О.А. Папанова // APRIORI. Cерия: Гуманитарные науки. - 2015

18 Самойлюк Т.А. Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности управления персоналом / Т.А. Самойлюк // Интерэкспо Гео-Сибирь. - 2015.

19 Былкова Д.А. Проблемы управления персоналом в менеджменте / Д.А. Былкова, Н.С. Базанова // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. - 2015

20 Гайсина К.Ф. Эффективность управления персоналом и факторы на нее влияющие / К.Ф. Гайсина, Т.Ю. Зиневич, А.В. Коновалов // В сборнике: В мире научных открытий Материалы V Всероссийской студенческой научной конференции (с международным участием). - 2016

21 Макиева М.Б. Стратегия управления персоналом организации / М.Б. Макиева // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2015

22 Михайлова А.С. Особенности формирования функциональной модели управления персоналом / А.С. Михайлова // Интерэкспо Гео-Сибирь. - 2015.

23 Хасбулатов И.Я. Влияние оценки персонала на эффективность труда сотрудников / И.Я. Хасбулатов // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2015

24 Набережных М.М. Теоретические аспекты управления персоналом / М.М. Набережных // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. - 2015

25 Уринов Б.Н. Факторы и условия, влияющие на эффективность управления персоналом / Б.Н. Уринов // Молодой ученый. - 2015

26 Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология / Е.В. Маслов // Организационная психология. - 2015.