МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Работу выполнила Е.А. Долженко

(подпись, дата)

Факультет экономический курс 2………

Специальность 38.05.01 – Экономическая безопасность …………….

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.Н. Захарова

(подпись, дата)

Нормоконтролер

ст. преподаватель \_\_\_ А.В Никитина

(подпись, дата)

Краснодар

2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Теоретические основы управления персоналом организации 5

1.1 Концепция управления персоналом 5

1.2 Принципы и методы управления персоналом 8

1.3 Типы организационных структур управления персоналом 11

1.4. Персонал предприятия как объект управления 16

1.5 Государственная система управления трудовыми ресурсами 21

2. Анализ и оценка технологии управления персоналом на примере ООО «Гетцнер» 23

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика

ООО «Гетцнер» 23

2.2 Структура управления в ООО «Гетцнер» 25

2.3 Система мотивации – как важнейший элемент управления персоналом в ООО «Гетцнер» 29

2.4 Оценка технологии управления персоналом в организации 34

3. Совершенствование системы управления персоналом в ООО «Гетцнер» 38

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 40

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 42

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование.

Оптимальное использование персонала с точки зрения «управления персоналом» достигается за счёт выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и «погашения» отрицательных мотивов, а также анализа таковых воздействий.

Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления (менеджмента) в концепции контроллинга. В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, менеджмент персонала.

В настоящее время можно наблюдать всё большую ориентацию управления на социальную сторону, на интересы работника. Задачи и приоритеты в управлении кадрами предприятия требуют увязки принимаемых решений не только с интересами производства, но и с интересами его социальной составляющей – коллектива предприятия. Успешное развитие фирмы связано со значительным повышением продуктивности производственных ресурсов и ростом производительности труда. Менеджеры должны быть вооружены различными методиками по оценке эффективности различных ресурсов и, в первую очередь, персонала фирм. В этом заключается актуальность темы курсовой работы.

Объект исследования: .

Предметом курсовой работы являются экономические отношения, складывающиеся по поводу управления персоналом на предприятии.

Цель курсовой работы состоит в анализе методов управления и определении мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом компании.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

* Изучить теоретческие основы управления персоналом организации.
* Проанализировать и оценить технологии управления персоналом в ООО «Гетцнер».
* Разработать пути совершенствования системы управления персоналом в ООО «Гетцнер».

**1 Теоретические основы управления персоналом организации**

**1.1 Концепция управления персоналом**

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало и большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом до сих пор является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения. Однако отделы кадров не являются ни методическими, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления персоналом. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Раньше, в условиях командно-административной системы, службы управления персоналом, рассматривались как второстепенные, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении.

После перехода к рынку они выдвинулись на первый план, и в такой службе заинтересована каждая организация.

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

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

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо, чтобы сознание работников было повернуто к потребителю, а не к начальнику и прибыли.

Главная цель системы управления персоналом – обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Концепция управления персоналом основывается на представлении о месте человека в организации. Можно выделить три основных аспекта.

-  Экономический аспект – дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

– единство руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;

– соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

– фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

– соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

– достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

– обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

– достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

– обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей;

– заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

– Органический аспект состоит из двух концепций – концепции управления персоналом предприятия и концепции управления человеческими ресурсами. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Гуманистический подход – исходит из концепции управления человеком и из представления об организации, как о гуманистическом центре, с присущей ему организационной культурой.

Организационная культура – представление о цели и ценностях, присущих данному предприятию, специфики поведения персонала и администраторов, способов реагирования на окружающую нас жизнь.

**1.2 Принципы и методы управления персоналом**

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

– научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства;

– отбора, подбора и расстановки кадров;

– сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;

– линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

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

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

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации.

К основным методам управления персоналом относят:

Административные методы – ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувства долга, стремление человека трудиться в определенной организацией культуре трудовой деятельности. Эти методы воздействия, отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

– Экономические методы – приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

– Организационно-распорядительные методы – методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций.

– Социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование и т.п.).

Методы управления персоналом классифицируются также по признаку принадлежности к функциям управления: нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета.

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

– найма, отбора и приема персонала;

– деловой оценки персонала;

– социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала;

– мотивации трудовой деятельности персонала;

– организации системы обучения персонала;

– управления конфликтами и стрессами;

– управления безопасностью персонала;

– организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

– высвобождения персонала (увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или более работников по причина экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава).

**1.3 Типы организационных структур управления персоналом**

Организационная структура управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Элементами организационной структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Есть два направления специализации элементов организационной структуры управления:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на: подпроцессы промышленного производства;

– изготавливаемые изделия;

– пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует:

– разделение задач по отделениям и подразделениям;

– их компетентность в решении определенных проблем;

– общее взаимодействие этих элементов.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи: линейные (административное подчинение); функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения); межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления: – линейная; – функциональная; – линейно-функциональная; – матричная; – дивизиональная; – множественная.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство – простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток – высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Примерная схема линейной структуры управления показана на рис. 1.1.

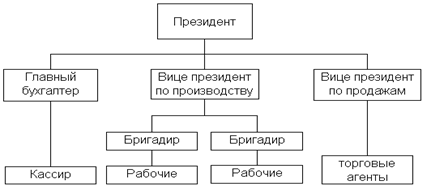


Рисунок 1.1 – Линейная структура управления

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления.



Рисунок 1.2 – Функциональная структура управления

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

Линейно-функциональная структура – ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применяется наиболее широко.

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя. На рисунке 1.3. изображена примерная схема линейно-функциональной структуры управления.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления «по функциям». Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образовывая штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

– высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,

– организацией директивных связей по однолинейному принципу,

– преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.



Рисунок 1.3 – Линейно-функциональная структура управления

Дивизиональная (филиальная структура) изображена на рисунке 1.4.

Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически. Дивизиональная структура управления это совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы. При территориальном подходе к построению структуры такой организации, каждое из входящих в нее подразделений специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для нужд данного региона. Это позволяет сэкономить средства за счет сосредоточения в одном месте коммерческих операций и лучше учитывать местные условия.

При продуктовом подходе к формированию структуры организации, каждое из входящих в нее подразделений сосредоточено на выпуске какого-то одного вида продукции или услуг для всех групп потребителей, проживающих на территории, где действует данная фирма. За счет специализации производства удается значительно повысить его качество и эффективность, сориентировать на реальные потребности рынка.

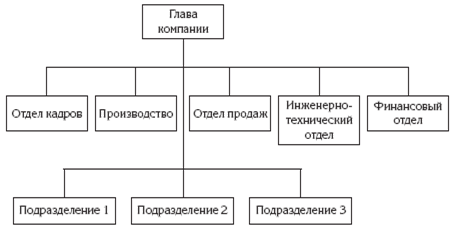


Рисунок 1.4 – Дивизиональная структура управления

Матричная структура (рисунок 1.5) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один – линейный, другой – руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

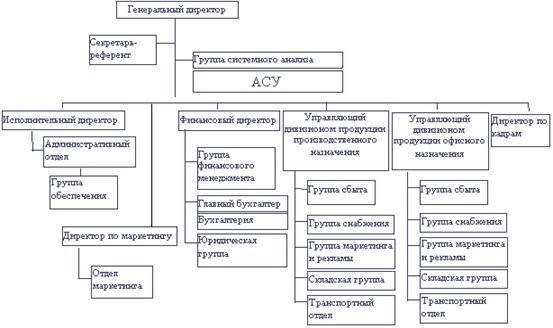


Рисунок 1.5 – Матричная структура управления

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах – линейно-функциональная или матричная.

**1.4 Персонал предприятия как объект управления**

Персонал представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.

Персонал компании – это один из главнейших ресурсов, обеспечивающих успешное развитие бизнеса. Наряду с финансовыми и материальными ресурсами он также подлежит управлению, которое должно строиться таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей компании было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры, упорядочению обязанностей руководителей и сотрудников, своевременной профессиональной ориентации сотрудников и их надлежащей подготовке. Условием для успешного развития предприятия служит сбалансированность интересов его собственников, персонала и клиентов. Поэтому организационное совершенствование и управление персоналом становится одной из главнейших функций менеджмента организации, обеспечивающих его эффективность.

Персонал компании отличается наименьшей мобильностью по сравнению с технологиями, знаниями, капиталом и сырьем, которые могут стать доступными практически мгновенно. Но в отличие от изнашивающихся в процессе использования основных и оборотных фондов человеческий капитал с возрастом в пределах своего жизненного цикла приобретает опыт, навыки и становится лучше.

Персонал организации можно классифицировать по некоторым качественным признакам:

– по месту в управленческой структуре персонал можно подразделить на руководителей (высшего звена, заместителей, среднего звена, линейных), специалистов (юристов, экономистов, психологов, маркетологов и пр.), технический персонал, рабочих (основных, вспомогательных), обслуживающий персонал (уборщиков, грузчиков и т.п.);

– по профессиональной структуре – инженерно-технические работники, маркетологи, экономисты и пр.;

– по уровню квалификации – например, рабочие 1 – 6 разрядов;

– по половозрастной структуре – мужчины, женщины; работники разных возрастных групп;

– по стажу работы – общему и специальному, работники с общим или специальным стажем работы (1 год, 5, 10, 25 лет и т.д.);

– по уровню образования – работники с ученой степенью, высшим, неоконченным высшим, средним специальным, средним, неоконченным средним образованием – и прочие классификационные признаки.

По характеру труда все категории персонала могут быть объединены в две большие группы:

Первая группа – работники преимущественно физического (рабочие); Вторая группа – работники умственного (руководители, специалисты, служащие) труда.

Выполняемые работниками умственного труда операции по управлению и обслуживанию могут быть техническими (ксерокопирование, делопроизводство), логическими (выполняемыми по известному алгоритму, например, расчет коэффициента управляемости с использованием формулы), творческими (которые не могут быть строго регламентированы, например, эвристические методы анализа).

Также в кадровое поле организаций, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данной организации, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

Персонал предприятия осуществляет функции оперативного управления ресурсами предприятия, в том числе и кадрами. Руководители обладают всей полнотой власти и принимают решения по всем видам ресурсов. Специалисты такой властью не обладают: они выступают в качестве экспертов при решении вопросов о наиболее эффективном использовании ресурсов предприятия. Рабочие и служащие не наделены функциями оперативного управления ресурсами, однако, являясь членами трудового коллектива, имеют возможность (через различные выборные органы) оказывать влияние на стратегию управления всеми видами ресурсов.

Необходимо представить следующие признаки персонала – это наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены; обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.п.); целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации.

Система управления человеческими ресурсами предприятия – это совокупность взаимосвязанных элементов, реализующих процесс управления персоналом организации. Центральным звеном системы управления персоналом является служба управления персоналом.

Основой предприятия как социотехнической системы являются материально-вещественная и кадровая составляющие, общее между которыми состоит в том, что обе они для предприятия являются ресурсами.

В отличие от других видов ресурсов, человеческие ресурсы обладают спецификой, определяющей их особые место и роль в системе управления предприятием. К этим особенностям относятся, прежде всего, ориентация и самоорганизация.

В процессе управления происходит взаимодействие двух сторон объекта управления (того, чем управляют) и субъекта управления (того, кто управляет). Управляющее воздействие (позитивное или негативное) может быть признано состоявшимся лишь тогда, когда оно воспринято объектом управления, в противном случае управляющее воздействие следует считать несостоявшимся.

Управление персоналом состоит в осуществлении целенаправленных воздействий на соответствующие его категории, или отдельных работников, с целью наиболее успешного решения стоящих перед организацией задач. Эти воздействия осуществляются в форме принятия решений по персоналу.

Принятие решений по персоналу вызывает ответную реакцию управляемого объекта. Очевидно, что эффективность такого взаимодействия зависит от полноты, точности и качества принятого решения, на базе которого формируется ответная реакция. Реализуется не то, что «командуется» сверху, а то, что «воспринимается» снизу.

Организация является социотехнической системой, в которой взаимодействуют материальные, социальные, политические и духовные элементы жизни общества. Эта система имеет две составляющие: материально-вещественную (техника, технология и т.д.) и кадровую (персонал или совокупность работников предприятия). Эти составляющие для организации являются ресурсами. Однако, в отличие от других видов ресурсов, человеческие ресурсы обладают такими особенностями, как ориентация и самоориентация.

Персоналу предприятия как объекту управления присущи когнитивная, катектическая и оценочная ориентация.

Когнитивная (познавательная) ориентация – это способность персонала вычленять из окружающей среды отдельные объекты, различая и классифицируя их по месту, свойствам и т.д.

Катектическая ориентация – способность различать объекты, имеющие для персонала положительное или отрицательное значение с точки зрения удовлетворения его потребностей.

Оценочная ориентация – это способность персонала среди познавательно и катектически оцененных объектов производить дальнейший отбор и сравнительную оценку в плане первоочередности удовлетворения тех или иных потребностей.

Человеческое действие – это самоорганизующая система, специфику которой составляют символичность, нормативность, и волюнтаристичность.

Символичность – это наличие таких символических механизмов регуляции, как язык, ценности и т.п.

Нормативность – зависимость индивидуального действия от общепринятых ценностей и норм.

Волюнтаристичность – иррациональность и независимость от условий среды и в то же время зависимость от субъективных «определений ситуации».

Присущие персоналу ориентация и самоорганизация определяют его особые место и роль в системе управления предприятием. Принципиальные отличия управления персоналом от управления материально-техническими ресурсами состоит в следующем.

Управление персоналом осуществляется самим персоналом. Так, например, принимая решения о режиме труда и отдыха, о порядке внутрифирменного взаимодействия, о системе оплаты труда и мотивации и т.д., собрание акционеров, высшее руководство, менеджеры по персоналу устанавливают «правила игры», в том числе, и для себя.

Управляющее воздействие на персонал и реакция персонала не всегда совпадают по направлению, а именно: негативное воздействие может дать позитивный результат и наоборот.

Персонал трансформирует управляющее воздействие. Характер трансформации (усиление, ослабление или изменение направления) определяется типом реакции персонала на это воздействие. Иными словами, персонал оказывает влияние на управленческое воздействие, соответствующим образом корректируя его.

**1.5 Государственная система управления трудовыми ресурсами**

Государственная система управления трудовыми ресурсами включает совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти, которые влияют на формирование и развитие основных социально-экономических отношений в стране, и механизм использования и воспроизводства трудовых ресурсов страны.

Основными задачами государственной системы управления трудовыми ресурсами являются: принятие законов, регулирующих трудовые отношения, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающей вопросы мотивации и оплаты труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и методологии разрешения конфликтных ситуаций.

Как установлено в Конституции РФ, законодательная власть обеспечивает принятие законов и других нормативных актов, устанавливающих правила в области трудовых отношений, формирования и воспроизводства трудовых ресурсов, и контролирует их выполнение.

На органы исполнительной власти возлагается исполнительно-распорядительная деятельность. Систему органов исполнительной власти образует Правительство РФ, обеспечивающее на практике соответствие Конституции Российской Федерации, федеральных законов, указов Президента в области социально-трудовых отношений. Правительство разрабатывает программы социально-экономического развития страны, формирует федеральные отраслевые министерства, ведомства специализирующиеся на вопросах труда и управления трудовыми ресурсами. Центральным органом федеральной исполнительной власти, осуществляющим руководство проведением единой государственной политики в области труда, занятости и социальных вопросов и одновременно координирующим работу по этим направлениям в стране, является Министерство здравоохранения и социального развития РФ.

Судебные органы осуществляют правосудие: наказание нарушителей, разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства. Судебную власть представляют суды: Конституционный, Верховный, Высший, Арбитражный, федеральные суды, Министерство юстиции.

**2 Анализ и оценка технологии управления персоналом на примере ООО «Гетцнер»**

**2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «Гетцнер»**

Фирма «Гетцнер» является обществом с ограниченной ответственностью. Создано 19.09.2003 г. Общество является юридическим лицом, имеет печать со своим наименованием, самостоятельный баланс, расчетный счет в «СКБ – банке». Основными учредителями ООО «Гетцнер» являются два физических лица.

Торговая фирма «Гетцнер» – это сеть непродовольственных специализированных магазинов, осуществляющих розничную торговлю и предназначенных для обслуживания населения и предоставления максимального выбора товаров и услуг.

Юридический адрес организации: 129090, г. Москва, ул. Щепкина, д. 1/1. В Волгограде расположены три обособленных подразделения ООО «Гетцнер» – это магазин «Элегант», магазин «Посольство моды» и магазин «Сток-центр».

ООО «Гетцнер» действует на основании учредительных документов общества и действующего законодательства Российской Федерации.

Общество создано в целях: получения прибыли, насыщения потребительского рынка товарами, создания новых рабочих мест, совершенствования рыночной инфраструктуры.

Для достижения этих целей организация осуществляет торгово-закупочную деятельность.

К основным признакам, определяющим тип магазина, относятся ассортиментный профиль и размер торговой площади. Общая площадь магазина равна 1080 кв. м.: торговая площадь – 540 кв. м., складская – 540 кв.м.

Данный вид торгового здания обеспечивает: просторные торговые залы, удобную планировку, рациональное направление покупательских потоков, применение комплексной механизации работ, создание нормальных условий обслуживающему персоналу.

Организация самостоятельно формирует свою учетную политику, исходя из своей организационной структуры, отраслевой принадлежности и других особенностей деятельности для осуществления постановки бухгалтерского учета. При этом она руководствуется законодательством РФ о бухгалтерском учете, нормативными актами Министерства финансов РФ и органов, которым федеральными законами предоставлено право регулирования бухгалтерского учета.

Учетная политика организации определяет и направляет дальнейшую работу всей организации.

ООО «Гетцнер» специализируется на розничной торговле мужской, женской, детской одеждой и обувью, а также на продаже сопутствующих товаров: чулочно-носочных изделий, кремов для обуви, шнурков, ремней, сумок и прочего.

Магазины ООО «Гетцнер» предлагают покупателям широкий ассортимент одежды и обуви. В числе поставщиков более двадцати российских и иностранных производителей. Благодаря этому в фирменных магазинах организации представлен ассортимент, ориентированный на широкие слои населения. Компания ориентирована на массового покупателя, поэтому предлагает товары по ценам среднего и ниже среднего уровням.

Форма продажи в магазинах традиционная и метод самообслуживания. Отделами самообслуживания являются мужской, женский и детский отделы, в свою очередь подразделенные на зоны продаж верхней одежды, легкой одежды и обуви.

Основными факторами успешного развития розничного товарооборота в ООО «Гетцнер» являются:

– обеспеченность трудовыми ресурсами;

– правильность установления режима труда;

– рост производительности труда;

– размещение магазинов на пути движения людских потоков. Это, прежде всего, центр города, одна из основных транспортных магистралей города – 1-я продольная и торговый центр «Диамант».

Для рекламы своей продукции организация выпускает цветные каталоги, а также небольшие буклеты, брошюры, с перечислением предоставляемых товаров и услуг. Выходит реклама на местном радио и телевидение.

Служба маркетинга в ООО «Гетцнер» создана с таким расчетом, чтобы наилучшим образом способствовать достижению маркетинговой стратегии – создание долговременного конкурентного преимущества. Маркетинговые посредники – организации, помогающие предприятию осуществлять маркетинговую деятельность – это СМИ, торговые посредники, исследовательские фирмы и т.д.

Таким образом, за время существования организация смогла закрепить свои позиции на рынке товаров и услуг, благодаря правильно организованной работе персонала, ценовой политике, продуманной рекламной компании, рациональным управлением товарными запасами и грамотными управленческими решениями.

**2.2 Структура управления в ООО «Гетцнер»**

Структура управления в ООО «Гетцнер» является дивизиональной (филиальной). Обособленные подразделения выделяются географически и расположены в семи городах России.

В рамках административных связей руководство организации доводит до подразделений обязательные для исполнения решения, направленные на достижение конкретных результатов, задает цели и основные стандарты их деятельности, контролирует их выполнение.

Финансовые связи реализуются через формирование внутри организации и последующее перераспределение между её подразделениями централизованного фонда денежных средств и через финансовый контроль за правильностью расходования денег, своевременностью их поступления и пр.

Организационная структура ООО «Гетцнер» определяет задачи, возлагаемые на конкретных работников, распределение между ними обязанностей и ответственности. Таким образом, штат работников состоит из специалистов, которые необходимы магазину. Некоторые совмещают в себе несколько должностей. Например кассир может выполнять функции продавца-консультанта.

Организационная структура управления ООО «Гетцнер» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура магазина ООО «Гетцнер»

Генеральный директор управляет работой всех подразделений организации, контролирует их деятельность, соблюдение торгово-технологического процесса в магазине.

Ответственность за организацию бухгалтерского учета в организации, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несёт руководитель организации.

Деятельность работников регламентируется должностными инструкциями, где определены задачи, права, обязанности и полномочия конкретных работников.

Во главе каждого розничного магазина находится директор, которому непосредственно подчиняются администраторы, бухгалтер, старшие кассиры, кладовщики.

Администратор несет ответственность за организацию процесса торговли и работы в торговом зале. В непосредственном подчинении администратора находятся весь персонал торгового зала. Он ведет точный учет полного цикла товародвижения и корректного отражения его в учетной системе, используемой в компании; осуществляет контроль над своевременностью и правильностью оформления первичных документов, отражающих все этапы товародвижения; отвечает за соблюдение стандартов презентации товаров, оформление витрин, скидочных компаний, обучение персонала, а так же входит в состав комиссии по работе с некондиционным товаром.

Бухгалтер осуществляет контроль за выполнением хозяйственных договоров, ведет учет и анализ движения товаров и денежных средств, расчеты с поставщиками и покупателями, рассчитывает и анализирует финансовый результаты, составляет бухгалтерские отчеты, бухгалтерский баланс, ведет счета аналитического учета, текущие счета, начисляет заработную плату работникам организации. Бухгалтеру подчинен старший кассир.

Менеджер склада организует работу склада по приемке, хранению, учету товара в магазине; контролирует соблюдение технологий работ выполняемых подсобными рабочими.

Начальник охраны отвечает за соблюдение общего порядка в магазине. Он также несет личную ответственность за сохранность материальных ценностей магазина и организует охрану объекта в не рабочее время.

Старший кассир отвечает за организацию работы кассового узла, осуществляет учет движения денежных средств, ведет своевременное и правильное оформление первичных документов.

Продавцы, эффективно и качественно обслуживают покупателей; помогают покупателю в разрешении его сомнений и проблем при выборе товара; предоставляют покупателям необходимую информацию о товаре, сервисных услугах, проводимых мероприятиях и акциях, о работе магазина и компании в целом.

В коллективе магазина преобладают женщины, они составляют 69% от общей численности персонала, это обуславливается спецификой работы торгового зала и кассовой зоны, с составе которых работают в основном женщины. Соответственно 31% составляют мужчины – это администратор, кладовщик, некоторые продавцы мужского отдела, подсобные рабочие и служба охраны.

По уровню образования у сотрудников магазинов преобладает неоконченное высшее образование – 49%, высшее составляет 25%, а средне – специальное 26%. Такое преобладание неоконченного высшего образования характеризуется возрастом персонала. В основном это молодые люди, в возрасте до 25 лет, учащиеся заочных отделений ВУЗов. Из-за этого у большинства сотрудников стаж работы в компании не превышает двух лет (62%), так как после завершения учебы многие сотрудники увольняются и устраиваются работать уже по специальности, полученной ими в ВУЗе, от двух до пяти лет работают – 27% и только 11% работают в компании более пяти лет.

**2.3 Система мотивации – как важнейший элемент управления персоналом в ООО «Гетцнер»**

Система мотивации торгового персонала ООО «Гетцнер» включает в себя материальную и нематериальную мотивацию. Материальная мотивация состоит из основной заработной платы, дополнительных выплат и системы штрафов.

Система оплаты труда в компании не является постоянной и часто подвергается изменениям. На данный момент система оплаты труда сочетает в себе две формы – сдельную и повременную. С одной стороны заработная плата сотрудника рассчитывается как процент от личных продаж, с другой стороны установлены гарантированные минимумы, размер которых зависит от занимаемой должности и присвоенной категории.

1. Размер гарантированного минимума устанавливается для каждого региона. В Волгограде установлены следующие минимальные выплаты:

Директор – 25 тыс. руб.

Администратор – 14 тыс. руб.

Бухгалтер – 15 тыс. руб.

Старший кассир – 10 тыс. руб.

Кассир – 7 тыс. руб.

Продавец – 7 тыс. руб.

2. Дополнительные выплаты:

– Процент с продаж. Каждый продавец получает индивидуальную премию, сумма которой рассчитывается с учетом коэффициента К, следующим образом: К = (К продаж \* Доля + К посещения \* Доля + К плана \* Доля), где К продаж – коэффициент продаж = отношению фактического КП сотрудника (для директоров магазина, общее КП магазина) к запланированному для магазина.

К плана – коэффициент выполнения плана = отношению фактического% выполнения плана к запланированному.

К посещения (КЗП) – коэффициент завершенности покупки = отношению фактического КЗП к запланированному для магазина.

Веса показателей:

Доля К продаж – 0,8; Доля К плана – 0,1; Доля К посещения (КЗП) – 0,1.

– При перевыполнении плана продаж, всем сотрудникам платится повышенный процент от суммы превышения плана;

– За обучения нового сотрудника, обучающим работникам, установлен дополнительный оклад в размере 1000 руб.

3. Социальная программа.

Суть этой программы состоит в прибавке к окладу определенного процента за длительность работы в ООО «Гетцнер»: 1 год – 5%, 2 года и более – 10%. Оплата больничных листов за первый год – 60%, за второй и последующие годы работы – 100% оклада.

Таким образом, социальная программа способствует сохранению в коллективе наиболее опытных сотрудников, что положительно влияет на экономические показатели организации.

Так же, в системе материальной мотивации ООО «Гетцнер», предусматривается применение дисциплинарных взысканий в виде предупреждений, выговоров, штрафов.

Данный вид мотивации наиболее эффективно влияет на качество работы сотрудника, т. к. непосредственно отражается на его заработной плате.

Нематериальная мотивация ООО «Гетцнер» включает в себя обучение и аттестации персонала, проведение конкурсов и возможность карьерного роста.

1. Обучение персонала. Перед приемом на работу, сотрудники проходят теоретическое обучение, а на рабочем месте к нему прикрепляется наставник, который обучает практическим навыкам. Поэтому адаптация нового сотрудника на рабочем месте происходит быстрее и легче, так как чувствуют он себя более уверенно.

2. Аттестация персонала. Аттестация сотрудников проводится каждые полгода, по ее результатам принимается решение о возможном назначении на более высокую должность. При неудовлетворительных результатах аттестации возможно увольнение сотрудника.

3. Конкурсы

Среди персонала проводятся различные конкурсы, направленные на увеличение объема продаж. Например:

«Самый длинный чек» – наибольшее количество единиц товара продано одному покупателю одним продавцом;

«Продвижение бренда» – продажа наибольшего количества единиц определенной марки товара;

«Итоги сезона» – максимальная сумма продаж по итогам сезонов (весна – лето, осень – зима).

«Проведение тренинга» – наиболее качественное проведение обучающего занятия.

По результатам конкурсов лучшие сотрудники получают премии в виде: – сертификата на определенную сумму для покупки одежды в магазинах «Посольство моды» и «Элегант»;

– дисконтной карты с предоставлением максимальной скидки на покупку товаров в тех же магазинах;

– бесплатной единицы товара.

Также, по итогам месяца в торговом зале выставляется фотография лучшего продавца, проводится награждение лучших сотрудников грамотами и памятными знаками отличия (именной бейдж украшенный кристаллами от Swarovski).

4. Карьерный рост. Занятие вакантных должностей в «Гетцнере» производится на конкурсной основе. Каждый сотрудник имеет возможность пройти по карьерной лестнице от стажера до управляющего. Преимущественное право на занятие вакантной должности предоставляется сотрудникам, имеющим значительный стаж работы в организации, положительно зарекомендовавшим себя и имеющим квалификацию, соответствующую вакансии. Компания принципиально не набирает управленцев «со стороны», а обучает своих сотрудников, чтобы в любой момент они могли занять более высокую должность.

Контроль над мотивационным процессом и введение новых стимулов для сотрудников является неотъемлемой частью улучшения работы предприятия в целом и работы персонала организации.

В 2010 году в магазинах ООО «Гетцнер» проводилось исследование мотивации сотрудников. Опрос сотрудников проводился анонимно, были обеспечены условия, исключающие несамостоятельность заполнения методик.

В качестве экспертов выступали директора обособленных подразделений и администраторы (всего 12 человек). Для них была разработана методика «Оценка мотивации сотрудника».

Изучение структуры мотивации работников проводилось два раза: в декабре 2009 года, и в октябре 2010 года. Полученные данные сравнивались. Была разработана анкета «Изучение мотивационных факторов и потребностей сотрудников».

При проведении исследования мотивации сотрудников были использованы следующие методы:

1) анализ документов, регламентирующих работу организации ООО «Гетцнер» – позволил описать сферу деятельности, задачи организации, организационную структуру, проанализировать кадровый состав;

2) наблюдение – метод сбора первичной информации об организации, путем прямого наблюдения инфраструктуры организации, традиций и ритуалов, манер поведения сотрудников;

3) анкетирование – позволило за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников, дало оценку факторам, влияющим на их мотивацию; позволило выявить сильные и слабые стороны мотивации персонала в организации. Этот метод позволил оценить ценностно-мотивационный образ организации, потенциал профессиональной и деловой успешности, социально-психологический климат организации, отношения к труду (удовлетворенность трудом), мотивацию сотрудников и т.д.;

4) экспертный опрос – это опрос респондентов, которыми являются эксперты – высококвалифицированные специалисты в определенной области деятельности. Метод подразумевает компетентное участие специалистов в анализе и решении рассматриваемой проблемы.

Проведено исследование динамики зависимости качества обслуживания клиентов от такого мотивационного фактора как административный контроль, связанное с постоянным контролем над работой сотрудников руководящего состава. Для исследования взяты два фактора показателя эффективности работы: средний чек – среднее количество товара в одном чеке и процент обслуживания клиентов.

Проведен опрос сотрудников для мотивационной оценки конкурсов проводимых по торговой сети. Проанализированы два командных соревнования «Лучший из лучших» проводимые в 2009 и в 2010 году.

Для определения мотивов, связанных с увольнением сотрудников разработана анкета, для заполнения сотрудником, при увольнении. Так же, в исследовании использовалась анкета «Оценка текучести персонала» (см. приложение 9), которая позволила проанализировать не только реальную, но и потенциальную текучесть, которая протекает в скрытой форме, когда люди еще работают в компании, но планируют уйти и занимаются активным поиском нового места работы.

Разработан проект Положения о «Моральном стимулировании работников», система «Подготовка и поддержание профессиональных знаний на утренних тренингах».

Данные документы используются руководством организации для мотивации персонала, формирования причастности к компании. В них изложены основные принципы и направления развития компании, требования к сотрудникам и руководству компании, а также к взаимоотношениям между ними в процессе трудовой деятельности, рассмотрена материальная и нематериальная мотивация.

Кодекс компании – один из основных внутрикорпоративных документов, в котором сформулированы ведущая миссия и видение компании; цели, которые декларирует компания; корпоративные мероприятия; особенности делового взаимодействия. Факторами мотивации персонала, в данном случае, являются защищенность (это стабильность компании), условия работы, взаимоотношения в компании, система нематериального поощрения и др.

**2.4 Оценка технологии управления персоналом в организации**

Формирование персонала предприятия предусматривает осуществление комплекса мероприятий по отбору необходимых работников на рынке труда, их подготовке, а также по повышению квалификации собственных работников. При этом обеспечивается замена выбывающих работников.

Функции управления персоналом представляют основные направления деятельности организации, ориентированные на эффективное использование человеческого ресурса организации.

Функции управления торговым персоналом в ООО «Гетцнер»:

– планирование численности персонала;

– поиск и подбор персонала;

– развитие и обучение персонала;

– адаптация персонала;

– оценка и аттестация персонала;

– вознаграждение и мотивирование;

– развитие корпоративной культуры.

Планирование численности работников отдельных должностей, профессий и уровней квалификации предусматривает установление планового количества этих работников. Планированию состава и общей численности работников ООО «Гетцнер» предшествует анализ динамики персонала, и эффективности использования рабочего времени в предплановом периоде.

При планировании необходимого количества работников определяют явочную и среднесписочную их численность.

Явочная численность представляет собой количество работников, которые ежедневно должны быть на работе, чтобы обеспечить заполнение всех предусмотренных рабочих мест в течение всего времени работы магазина с учетом затрат времени на осуществление подготовительно-заключительных операций (выкладка товаров, подсчет выручки и т.д.).

По результатам расчета плановой потребности в работниках отдельных должностей, профессий и уровней квалификации в организации составляется штатное расписание.

При решении задач управления движением персонала особое внимание уделяться предотвращению его текучести.

Поиск кандидатов осуществляется посредством размещение объявлений в СМИ и на специализированных сайтах, так же на сайте компании можно заполнить резюме. Предъявляемые требования: мужчины и женщины от 18 до 40 лет, желателен опыт прямых продаж, коммуникабельность, знание ПК, обучаемость. Подбор персонала осуществляется после проведения анкетирования и личного собеседования с кандидатом.

Обучение сотрудников проходит в магазине, в течение семи дней. В последующем проводятся дополнительные тренинги и семинары для дальнейшего развития персонала.

Для более быстрой адаптации новых сотрудников, к ним приставляется наставник, который помогает применить полученные знания на практике и влиться в коллектив. Условия обучения и адаптации прописаны в принятом в организации «Положении об условиях обучения и адаптации стажёров».

Так же успешной адаптации способствуют должностные инструкции, в которых прописаны все обязанности и права по каждой должности.

Оценка персонала проводиться ежемесячно по результатам личных продаж, соблюдению корпоративных стандартов (оценка тайного покупателя). Аттестация проводится каждые полгода, по результатам которой делается заключение о возможном повышении или понижении в должности, перевода на другой объект или увольнения. Вопросы для аттестации персонала магазина разработаны руководством компании.

Система вознаграждения и мотивирования, подробно рассмотренная в предыдущей главе, включает заработную плату, премии за перевыполнение плана магазином, конкурсы и так далее.

В компании действуют корпоративные стандарты внешнего вида сотрудников, стандарты общения с покупателями.

Система управления торговым персоналом в ООО «Гетцнер» имеет следующие достоинства и недостатки:

Изначально к кандидатам предъявляются низкие требования. Можно сказать, что на собеседование в компанию может прийти практически любой человек в возрасте от 18 до 40 лет. Это усложняет работу по при, так как приходиться проводить большое количество собеседований и обрабатывать большое количество информации. А также низкие требования для кандидатов создают впечатление невысокого общего уровня профессионализма сотрудников компании, поэтому данное предложение не интересует людей, которые соответствуют высоким требованиям и такие же высокие требования предъявляют компании.

Обучению в компании уделяют особое внимание, оно является одним из приоритетных направлений. Перед выходом на работу в магазин сотрудники проходят семидневный курс обучения.

Оценка персонала в компании проводится регулярно. Оцениваются показатели личных продаж, тем, у кого продажи менее установленного минимума, делается предупреждение. Но данный минимум единый для всех и устанавливается без учета характеристик магазинов по проходимости и реально возможному обороту, что также является недостатком.

Наблюдаются недостатки и в системе мотивации. Главным из них, является то, что система материального стимулирования меняется каждые 1,5–2 месяца, притом данные изменения чаще всего ведут к уменьшению заработной платы. Очень часто изменения в расчете происходят в конце месяца, и сотрудники магазинов имеют реальную возможность подсчитать, какую именно сумму денег они потеряли. Как показывает практика, после этого на некоторое время значительно снижается производительность труда и качество обслуживания покупателей. В компании отсутствует индивидуализированный подход к мотивации сотрудников. Не проводится изучение мотивационной структуры персонала. Конкурсы проводятся не для того, чтобы удовлетворять потребности продавцов в достижении и самореализации, а в первую очередь для увеличения продаж.

**3 Совершенствование системы управления персоналом в ООО «Гетцнер»**

Предприятие заинтересованно в повышении конкурентоспособности, что требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников.

Проведя анализ системы управления персоналом в ООО «Гетцнер», можно сделать вывод, что она построена в целом эффективно в рамках реализации всех функций в области розничной торговли. Однако имеются и недостатки. Поэтому в целях совершенствования данной системы и устранения недостатков, предлагаются следующие мероприятия:

1. Создать электронную базу данных кандидатов на прием. Электронная база данных претендентов облегчит подбор персонала, при условии отсутствия внутренних человеческих ресурсов, снизит время найма. Также позволит накапливать человеческий потенциал без привлечения кадровых агентств, будет работать как «внешний» кадровый резерв.

2. Увеличить количество обучающих программ и тренингов. Особенно для торгового персонала, кассиров и менеджеров склада, с целью более быстрого и эффективного освоения нового программного обеспечения, а также экономии на затратах, которые могли бы быть при найме новых сотрудников, обладающих нужной квалификацией.

3. Разработать официальный сайт компании и дополнить его специализированным разделом «Предложения», доступным только внутрикорпоративным пользователя. В разделе размещаются творческие предложения работников в целях улучшения работы подразделений и всей Компании.

4. Ежегодное проведение конкурсов профессионального мастерства. Что позволит мотивировать работников и тем самым способствовать снижению текучести кадров.

5. Проведение внеплановых аттестаций, что позволит поддерживать профессионализм сотрудников на должном уровне.

6. Организация корпоративных культурно – массовых мероприятий, что приведёт к большему взаимопониманию и сплочённости коллектива. Дополнительные средства для проведения таких мероприятий, можно использовать из суммы удержанных, за недобросовестную работу, штрафов.

7. Создавать условия карьерного роста, для зарекомендовавших себя положительно сотрудников, окончивших профильные ВУЗы и желающих продолжить работу в компании.

8. Организовать в компании PR-службу, внутренней функцией которой будет:

– создание и поддержание имиджа руководителя;

– создание корпоративной культуры, со своей историей и традициями;

– помощь руководителю в решении кадровых вопросов;

– решение существующих и предупреждение назревающих конфликтных ситуаций в организации.

9. Оптимизация рабочего времени, основанная на мониторинге посещаемости покупателями магазина, с целью перераспределения трудовых ресурсов для выполнения текущих внутренних задач (приём – отправка товара, инвентаризация, работа с документацией).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с темой курсовой работы были рассмотрены теоретические основы системы управления персоналом организации: сущность, значение и содержание, а также основные элементы технологии управления персоналом.

Управлении персоналом – система, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов.

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

Руководитель фирмы должен быть заинтересован в развитии бизнеса, поэтому прежде чем построить модель процесса управления предприятием необходимо провести мониторинг по способам устранения возникающих проблем. Решать проблемы необходимо комплексно, начиная с формирования организационной структуры, так как должностные обязанности должны быть привязаны к конкретной персоне и адресованы определенным должностям, иначе будет неразбериха и путаница между полномочиями и обязанностями сотрудников; дублирование функций; отсутствие ответственности за результаты работы; излишние расходы на персонал; нужен дополнительный контроль результатов работы руководителем. И как результат – замедление процесса выполнения задач и целей работы предприятия, что мешает качественно управлять персоналом на предприятии.

В практической части курсовой работы дана общая характеристика деятельности ООО «Гетцнер», проведен анализ системы управления персоналом и факторов влияющих на ее элементы, проанализирован кадровый состав организации и мотивационная структура организации, сформулированы направления совершенствования технологии управления персоналом.

Анализ внешней и внутренней среды ООО «Гетцнер» выявил ряд существующих проблем: высокая текучесть кадров, слабо развитая система мотивации торгового персонала.

Для качественного и быстрого решения проблем по управлению персоналом в компании управленческие решения необходимо внедрять комплексно, что позволит кардинально улучшить психологический климат в коллективе, повысить производительность труда, снизить текучесть кадров.

Персонал представляет собой один из важнейших ресурсов предприятия, который по своей экономической природе нуждается в эффективном и многоплановом управлении, включающем, как необходимый фактор, обеспечение социального, профессионального и структурного развития персонала. Стратегия управления персоналом является существенной составной частью стратегии предприятия и должна разрабатываться и реализовываться в соответствии с перспективными задачами развития предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1.  Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

2.  Богданова Е.А., Маркетинговая концепция организации персонал менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. – СПб, 2006.

3.  Васильев И.А., Магомед-Эмиров М.Ш. Мотивация и контроль за действием / Под ред. И.А. Васильева. – М.: Изд-во МГУ, 2001.

4.  Волков О.И., Девяткин О.В. Экономика предприятия (фирмы). Учебник. Изд. 3-е. перераб. и доп. Под ред. О.И. Волкова. М.: ИНФРА-М, 2007 г.

5.  Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

6.  Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли – мл. «Организации: поведение, структура, процессы». – М.: Инфра – М, 2000 г.

7.  Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях. – Владимир, Собор, 2006.

8.  Доскова Л.С. Управление персоналом. Шпаргалка / Под ред. Л.С Досковой: Эксмо, 2008 г.

9.  Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник / Под ред. В.А. Дятлова – М.: Издат. центр «Академия», 2000.

10.  Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд./ Под ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород: НИМБ, 2007.

11.  Журавлев П.В., Карташов С.В. и др. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2006.

12.  Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007.

13.  Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2005.

14.  Кулыгина, И.А. Управление персоналом: учебное пособие / И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин, Д.Ю. Пименов. – 2-е изд., испр. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007.

15.  Логинова А.Ю., Какой должна быть система управления персоналом, // Управление персоналом №7, 2008.

16.  Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.

17.  Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организации. Учебник / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина – М.: ИНФРА-М. 2008.

18.  Савицкая Г.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. Учебник / Под ред. Г.Н. Савицкой – Киев, 2004.

19.  Сербиновский Б.Ю., Самыгин С.И. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / Под редакцией Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина – М.: Приор, 2007.

20.  Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – Спб.: Издательство «Питер», 2002.

21.  Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. Учебник / Под ред. В.В. Травина, В.А. Дятлова – М.: Дело, 2005.

22.  Уткин Э.А., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. Учебное пособие / Под ред. Э.А. Уткина – М.: 2006.

23.  Цветаев В.М. Управление персоналом. Учебник / Под ред. В.М. Цветаева – СПб.: «Питер», 2006.

24.  Шеметов П.В. Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.

25.  Шледер П.Э. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005.

26.  http://www.corpsite.ru/ Статья «Линейная организационная структура управления предприятия» – 2010.

27.  http://www.hrm.ru/ «Центр Кадровых Технологий – ХХI век» Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, 06.06.2001

28.  http://www.bigc.ru/ Персонал – уникальный ресурс и источник успеха современной компании / Григорьев Л.Ю., Каменская М.В., «Методы менеджмента качества» №2, №3 2010 г.

29.  http://www.bigc.ru/ к.э.н. Бандурин А.В., к.э.н. Чуб Б.А. «Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации»