МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия,**

 **регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**РАЗВИТИЕ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ, ЕЕ РОЛЬ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОТБОРЕ, РАССТАНОВКЕ И ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ**

Работу выполнила Д.А. Харитонова

 (подпись, дата)

Факультет экономический курс 3

Направление 38.03.01 Экономика

Научный руководитель

доцент, канд. экон. наук,

доцент Л.Н. Захарова

 (подпись, дата)

Нормоконтролер

преподаватель Д.Н. Ванян

 (подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1 Теоретико-методические аспекты исследования системы

управления персоналом на современных предприятиях

* 1. Обзор ключевых теорий по управлению персоналом 5
	2. Роль и значение службы управления персоналом в

деятельности организации 8

* 1. Методы анализа и оценки отбора, расстановки, подготовки кадров 11
1. Анализ системы комплектования кадрами ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис»
	1. Организационно-экономическая характеристика организации 15
	2. Анализ количественной и качественной структуры персонала 19
	3. Анализ системы подбора и расстановки кадров на предприятии 21

 2.4 Анализ и оценка эффективности службы управления персоналом

ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» 22

1. Совершенствование управления персоналом ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис»
	1. Основные направления совершенствования работы отдела кадров

 ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» 24

 3.2 Мероприятия, обеспечивающие эффективность

 профессионального отбора, расстановки и подготовки кадров и

 расчет эффекта от их внедрения. 25

Заключение 27

Список использованных источников 29

ВВЕДЕНИЕ

 В современных условиях развития рыночных отношений подбор кадров на предприятии является важнейшим этапом как формирования коллектива, так и впоследствии влияет на эффективность труда. Подбор, отбор и расстановка кадров - одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации.

 Благодаря правильно выстроенной и эффективно работающей службе управления персоналом, можно достичь максимальной эффективности работы предприятия, а также обойти своих конкурентов.

 Отечественные и зарубежные аналитики отмечают, что уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала – основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на глобальных рынках. Актуальность выбранной темы заключается в том, что подбор, отбор и расстановка кадров – важный шаг в формировании бизнеса, так как сохранение и развитие сотрудников с учетом интересов организации имеют решающее значение для успешного управления персоналом.

 Цель работы – рассмотрение путей оптимизации подбора и постановки кадров в современных экономических отношениях.

 Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

* раскрыть теоретический аспект создания и функционирования системы управления персоналом
* провести анализ работы службы управления персоналом ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис».
* разработать рекомендации по решению проблем создания и функционирования системы управления ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис».
* разработать мероприятия по развитию кадрового блока ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис».

 Объектом исследования является предприятие ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис». Предметом исследования является работа службы управления персоналом как специфической сферы, а также пути ее совершенствования.

 Информационную и нормативную базу работы составляют нормативно-правовые документы и статистические материалы, специальная научная и учебная литература, периодические издания.

 В ходе написания курсовой работы были использованы следующие методы исследования и обработки информации: количественная и качественная оценка, метод сравнительного анализа, а также аналитико-прогностические методы и др.

 Данная курсовая работа состоит из следующих частей: введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы. Во введении работы раскрывается актуальность темы, определяются предмет и объект исследования, ставятся цель и задачи работы, разрабатывается информационная база. В первой главе работы рассмотрены основные принципы управления персоналом. Во второй главе работы проведен анализ системы управления кадрами на предприятии ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис». Проведена оценка системы подбора и постановки кадров. В третьей главе рассмотрены вопросы по совершенствованию системы управления персоналом, а также рассмотрены пути оптимизации подбора и постановки кадров, рассчитан социально-экономический эффект от выработанных мероприятий.

 В заключении сделаны обобщающие выводы о функционировании службы управления на рассматриваемом предприятии.

1 Теоретико-методические аспекты исследования системы управления персоналом на современных предприятиях

 1.1 Теории управления персоналом (обзор ключевых теорий)

 Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки. Теории управления человеческими ресурсами (персоналом) развивались вместе с различными школами управления. В настоящее время различают три группы теорий:

 1) классические теории;

 2) теории человеческих отношений;

 3) теории человеческих ресурсов.

 1. С 1880 по 1930 год получили свое развитие классические теории, сводились преимущественно к разработке методов контроля за выполнением работниками возложенных на них функций. Классические теории сформировали прогрессивные для того времени методы воздействия на эффективность производства: разделение труда на несложные процедуры с выделением стандартных операций, максимально доступных для понимания исполнителем, а также повышение квалификации сотрудников. Кроме этого, значительное внимание уделялось безопасности труда и созданию предпосылок для качественной работы, исследованию влияния индивидуальных особенностей работников на результативность трудового процесса, особенностям применения инструментов мотивации.

 Основой классических теорий является то, что труд индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество. Дело менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают. Мало таких индивидов, которые хотят делать работу, требующую творчества, инициативы, самостоятельности.

 Главной задачей для руководителя в классических теориях является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Руководитель должен разложить задачи на легкоусваиваемые и элементарные, разработать простые процедуры труда.

 Ожидаемым результатом применения классических теорий строгий контроль и в достаточной мере упрощенные задачи для индивидов, позволят соблюсти фиксированные нормы производства.

 Авторами значимых классических теорий считаются Г. Форд, М. Вебер, А. Файоль.

 2. С начала 1930-х годов свое развитие стали получать теории человеческих отношений, основными представителями которых являются Э. Мэйо, Р. Ликарт, Р. Блейк.

 В этих теориях основой уже является то, что для индивидов потребность быть полезным и значимым более значима, чем деньги.

 Главная задача руководителя – обеспечить такую систему работы, чтобы каждый работник чувствовал себя полезным и нужным. Это достигается с помощью грамотного распределения обязанностей, основанного на учет индивидуальных свойств, качеств и потребностей сотрудников. Руководитель должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов, так как в этом случае процесс сводится не только к контролю со стороны начальства, но и к личному самоконтролю работника: у них появляется возможность самостоятельно принимать решения и нести ответственность за результаты труда

 Ожидаемыми результатами от внедрения принципов теорий человеческих отношений являются: улучшение процесса взаимодействия индивидов между собой через обмен информацией с подчиненными, а также уменьшение противодействия в решении различных производственных задач через удовлетворение потребностей.

 Теории человеческих отношений применяются и сейчас. Трудового процесс строится на сотрудничестве и взаимодействии между работниками и руководителями. Основными инструментами влияния на эффективность труда сотрудника считаются вовлеченность в общее дело и наличие мотивации (как материальной, так и нематериальной).

3. Авторами, которые сделали значительный вклад в развитие теорий человеческих ресурсов являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.

Основной идеей теории человеческих ресурсов является то, что труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, в разработке которых они участвуют сами, используя личный самоконтроль.

В данной теории главной задачей руководителя является наиболее рациональное использование человеческих ресурсов, создание обстановки и атмосферы, которая позволяет максимально использовать способности и возможности персонала.

Ожидаемыми результатом от внедрения является прямое повышение эффективности производства, в следствие чего повысится удовлетворенность трудом, за счет расширения влияния, самостоятельности и самоконтроля у подчиненных.

Самые современные методики управления персоналом базируются преимущественно на теориях человеческих ресурсов, утверждающих, что труд сам по себе способен приносить удовлетворение большинству работников. Задача руководителя – рационально использовать человеческие ресурсы, опираясь на способность работников к самоконтролю, творчеству, самостоятельному принятию решений. Начальству полагается по возможности сделать труд максимально разнообразным и интересным. Возрастает роль стратегического планирования и гибких форм вознаграждения.

Путь развития, который прошли теории управления персоналом, демонстрирует постепенный рост влияния человеческого фактора на организацию трудового процесса. Современная компания напоминает сложный организм, жизнедеятельность которого напрямую зависит от слаженности работы отдельных элементов. Чтобы обеспечить эффективное взаимодействие на всех уровнях, применяются комплексные модели управления персоналом.

Рассмотренные теории помогают решать вопросы, возникшие при управлении человеческими ресурсами.

Главными критериями эффективности во всех теориях является производительность, стабильность и непрерывность, способность к адаптации, сплоченность.

 1.2 Роль и значение службы управления персоналом в деятельности организации

 Служба управления персоналом сегодня является одной из ключевых частей организационной структуры предприятия, которая тесно связана с целями, функциями, процессом управления, работой кадровых менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

 В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование работы кадровой службы фирмы. В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности сотрудников в организации. Их главная задача – добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько сотрудников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием. Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий.

 Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

 Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

 В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров. В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками.

Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов. Нужно отметить, что кадровая служба является частью общей организационной структуры организации и должна полностью соответствовать концепции ее функционирования.

 Роль службы управления персоналом проявляется в выполняемых ею функциях. Дадим классификацию функций службы управления персоналом в организации:

Таблица 1 – Классификация функций службы управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Классификация | Задачи и функции службы управления персоналом |
| 1 Подсистема условий труда | * соблюдение требований психофизиологии
* охрана труда и техники безопасности
* организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и числом персонала.
 |
| 2 Подсистема трудовых отношений | * анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений
* анализ и регулирование отношений руководства
* управление производственными конфликтами и стрессами
* социально-психологическая диагностика
* соблюдение этических норм взаимоотношений
* управление взаимодействием с профсоюзами.
 |
| 3. Подсистема оформления и учета кадров | * оформление и учет приема, увольнений, перемещений
* информационное обеспечение системы кадрового управления
* профориентация
* обеспечение занятости
 |

Продолжение таблицы

|  |  |
| --- | --- |
| Классификация | Задачи и функции службы управления персоналом |
| 4 Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала: | * разработка стратегии управления персоналом
* анализ кадрового потенциала
* анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы
* планирование кадров
* взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию
* оценка кандидатов на вакантную должность

текущая периодическая оценка кадров.  |
| 5 Подсистема развития кадров | * техническое и экономическое обучение
* переподготовка и повышение квалификации
* работа с кадровым резервом

профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников  |
| 6 Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда: | * нормирование и тарификация трудового процесса
* разработка систем оплаты труда
* использование средств морального поощрения
* разработка форм участия в прибыли и капитале

управление трудовой мотивацией |
| 7 Подсистема юридических услуг | * решение трудовых вопросов с точки зрения юридических нормативов
* согласование распорядительных документов по управлению персоналом

решение правовых вопросов хозяйственной деятельности. |
| 8 Подсистема развития социальной инфраструктуры: | * организация общественного питания
* управление жилищно-бытовым обслуживанием
* развитие культуры и физического воспитания
* обеспечение охраны здоровья и отдыха

управление социальными конфликтами и стрессами |
| 9 Подсистема разработки оргструктуры управления | * анализ сложившейся оргструктуры управления
* проектирование оргструктуры управления
* разработка штатного расписания
* построение новой оргструктуры управления
 |

 Данная классификация включает в себя полный перечень функций, которые выполняет служб управления персоналом с точки зрения нового подхода к менеджменту в управлении персоналом. Но набор функций службы управления персоналом является различным в каждой компании, так как руководитель той или иной компании может выбрать те элементы, которые, не его взгляд, лучше подходят к конкретной ситуации в зависимости от размера фирмы, специфики ее деятельности, миссии и целей компании и т. д.. Но несмотря на все различия между организациями, существует стандартный набор функций службы управления персоналом, которые в сумме своей представляют кадровую политику фирмы. Рассмотрим эти функции подробнее. Но все же вне зависимости от различий между организациями, можно составить стандартный набор функций службы управления персоналом, которые в совокупности представляют кадровую политику компании, включающий в себя:

 1. Планирование трудовых ресурсов

 2. Наем персонала

 3. Отбор персонала

 4. Определение заработной платы и льгот

 5. Адаптация

 6. Обучение

 7. Оценка трудовой деятельности

 8. Повышение, понижение, перевод, увольнение персонала

 При рассмотрении всех функций становится понятна роль службы управления персоналом, которая состоит в том, чтобы создать такие условия для менеджеров всех уровней, когда управление персоналом стало бы действительно максимально эффективным.

 1.3 Методы анализа и оценки отбора, расстановки, подготовки кадров

 Подбор и расстановка кадров – это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы – с другой.

При подборе и расстановке преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника.

 Подбор и расстановка кадров основывается на следующих принципах:

1) Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

2) Принцип перспективности. Происходит установление возрастного ценза для различных категорий должностей. Определяется продолжительность периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы. Предусматривается возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации

3) Принцип сменяемости. Основная идея – лучшему и наиболее рациональному использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

 Основной задачей подбора и расстановки персонала является решение проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой – принять во внимание личные качества работников.

 Одним из самых эффективных и наиболее широко применяющихся методов для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации является профильный метод. Следуя этому методу, каждый работник оценивается в соответствии с определенными характеристиками и требованиями, которые предъявляются человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учитываются количественные характеристики рабочих мест.

 Показатели профильного метода можно разделить на следующие группы:

1. Показатели уровня квалификации.

2. Показатели деловых качеств.

3. Показатели работоспособности.

4. Показатели качества выполняемой работы.

5. Показатели стиля и методов работы.

6. Показатели, характеризующие аналитические способности.

7. Показатели участия в инновационной деятельности.

8. Показатели дисциплинированности.

9. Показатели психологической совместимости с коллективом.

 Стоит отметить, что результаты деятельности организации зависят в конечном счете от того, насколько работники соответствуют занимаемым рабочим местам, а рабочие места – работникам. Таким образом, применение профильного метода позволяет непосредственно сравнивать предъявляемые требования и личные качества работников друг с другом.

 Подбор и расстановка персонала в организации является непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личные качества каждого члена, но и эффект их сочетания – так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда.

 Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения кадровых и молодых работников. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящий из разных возрастов, дает разные типы увлечений, становится более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им; старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.

 Правильный подбор и расстановка кадров предполагает, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя.

 2 Анализ системы комплектования кадрами ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис»

 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное наименования Общества: Общество с ограниченной ответственностью научно-проектно-производственная фирма «Краснодаравтодорсервис».

Компания ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» основана 8 февраля 1993 года и по настоящее время успешно выполняет работы по строительству мостов, надземных автомобильных дорог, тоннелей и подземных дорог.

Основными направлениями деятельности компании, согласно ее уставу, являются:

* проектирование зданий, сооружений, дорог всех категорий, инженерных сетей;
* строительство, реконструкция, ремонт дорог;
* строительство жилых, административных, производственных зданий;
* строительство, ремонт и содержание сетей ливневой канализации;
* санитарная уборка улиц и площадей населённых пунктов, в том числе зимнее содержание;
* разработка схем организации дорожного движения и их исполнение;
* подготовка сметной документации;
* лабораторные исследования;
* топографические и изыскательские работы;
* производство и реализация строительных материалов.

 Основным видом деятельности (по коду ОКВЭД ред.2) является: 42.11 - Строительство автомобильных дорог и автомагистралей.

Также предприятие имеет дополнительные виды деятельности.

Таблица 2 – Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД 2

|  |  |
| --- | --- |
| 23.63 | Производство товарного бетона |
| 23.64 | Производство сухих бетонных смесей |
| 42.12 | Строительство железных дорог и метро |
| 42.13 | Строительство мостов и тоннелей |
| 47.30 | Торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах |
| 47.52.7 | Торговля розничная строительными материалами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах |
| 52.29 | Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками |
| 71.11 | Деятельность в области архитектуры |

Организационная структура ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис», представленная выше, является линейно-функциональной, так как основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем (генеральным директором) единолично. Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений).

Достоинства управления в рамках линейно-функциональной структуры, сущность которой в управлении крупномасштабным одноотраслевым производством (централизованное управление, четкое планирование и строгий контроль производственно-хозяйственной деятельности) общепризнаны в условиях, когда изменения происходят неравномерно по всем структурным подразделениям.

В реальности такие условия отсутствуют, поэтому наблюдается неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды, которая проявляется через рост несоответствия между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений, превышение норм управляемости, формирование нерациональных информационных потоков, чрезмерную централизацию оперативного управления. В итоге утрачивается гибкость во взаимоотношениях руководителей, особенно высшего звена, затрудняется и замедляется получение необходимой для принятия решений информации, что не может не сказаться на своевременности и обоснованности управленческих решений.

Рисунок 1 – Организационная структура ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис»

Административно-хозяйственный отдел

Во главе ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» стоит генеральный директор, который координирует деятельность всей организации. В его компетенции находятся все вопросы текущей деятельности ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис», за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания предприятия. При генеральном директоре предприятия создан аппарат из его заместителей (руководителей структурных секторов), подготавливающих проекты решений, что требует от генерального директора высокого профессионализма при процессе принятия решения.

Однако генеральный директор во избежание негативных последствий излагает концентрации права принятия решений, делегирует значительную часть полномочий нижестоящим руководителям подразделений ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» (сохраняя при этом за собой право контроля и оценки качества, принимаемых низшим звеном, управленческих решений, что сохраняет в структуре управления предприятия основные черты линейной структуры).

К ограниченной структуре ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» выделяются подразделения, выполняющие определенный круг функций. Каждое подразделение выделено и в организационном плане, обладает в некоторой мере административно-хозяйственной самостоятельностью, то есть имеет право принимать и обеспечивать выполнение соответствующих управленческих решений в пределах своей компетенции, определенной для каждого подразделения генеральным директором.

Все подразделения делятся на осуществляющие непосредственно свою деятельность отделы, ради которой они создаются. Все эти отделы выполнения функции основного производства, управления, обслуживания, сбыта и т. п.

Как известно, чем лучше отделы будут выполнять свои функции, тем они будут лучше специализированы.

Функциональная структура управления ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» выражается в том, что при каждом производственном секторе созданы специализированные, по выполняемым функциям отделы.

Все сектора ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» при выполнении своих функций нацелены на достижение общей цели – эффективная работа предприятия, поэтому их деятельность взаимозависима.

Очень важно учитывать при выстраивании организационной структуры предприятия, чтобы деятельность отделов секторов не дублировала друг друга, поскольку это сопровождается дополнительными затратами рабочего времени и затрудняет процесс принятия решений.

При анализе деятельности организационной структуры ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» выяснилось, что несколько специалистов производственно-технического отдела выполняют функции еще и материально-технического отдела, что недопустимо. Привлекает внимание тот факт, что при таком большом объеме производства ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» по факту не имеет полностью функционирующего финансового отдела. Функции этого отдела выполняют частично бухгалтерия, частично генеральный директор и его заместители. Данная ситуация не позволяет выработать ООО ННПФ «Краснодаравтодорсервис» эффективную стратегию по распределению финансов.

В остальном, организационная структура ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» соответствует специфике предприятия, его целям и решению стоящих перед ним задач.

2.2 Анализ количественной и качественной структуры персонала

 Численность персонала ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» – 201.

Соотношение мужчин и женщин (45 и 55%) в трудовом коллективе предприятия близко к идеальным стандартам. Такое соотношение позитивно отражается на морально-психологическом климате коллектива, улучшает процесс взаимодействия персонала и способствует эффективности его работы.

Также проанализируем квалификационный состав трудовых ресурсов. Данные для анализа соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ по предприятию приведены в таблице.

Таблица 3 – Состав рабочих ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» по квалификации за 2015-2017 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разряд рабочих | Тарифный коэффици-ент | Число рабочих | Отклонение |
| 2015 год | 2016 год | 2017 год | Чел. | % |
| II | 1,1 | 32 | 30 | 37 | 7 | 23,33 |
| III | 1,22 | 59 | 56 | 59 | 3 | 5,3 |
| IV | 1,36 | 91 | 86 | 80 | -6 | -7,08 |
| V | 1,56 | 16 | 17 | 11 | -6 | -35,5 |
| вне разряда |  | 18 | 20 | 14 | -6 | -30 |
| Итого |  | 216 | 209 | 201 | -8 | -3,83 |

Из данных таблицы видно, что структура рабочих в 2017 году отли­чается от структуры рабочих в 2015 и 2016 году. Численность рабочих низших разрядов (II–III) в 2017 году выше, чем в 2016 году, а высших (IV–VI) – ниже. Изменение структуры рабочих обусловливает необходимость изучения их квалификационного уровня. Квалификационный уровень рабочих определяется на основе сопоставления, например, среднего тарифного коэффициента в 2017 году со средним тарифным коэффициентом в 2016 году, для чего устанавливается:

1. тарифный коэффициент (средний разряд работ) в 2015 году:

(32\*1,1+59\*1,22+91\*1,36+16\*1,56)/(216-18)=1,2924

1) тарифный коэффициент (средний разряд работ) в 2016 году:

(30\*1,1+56\*1,22+86\*1,36+17\*1,56)/(209-20)=1,2952

2) тарифный коэффициент в 2017 году:

(37\*1,1+59\*1,22+80\*1,36+11\*1,56)/(201-14)=1,2761

Как видно из расчетов, средний тарифный коэффициент в 2015 году ниже, чем в 2016 году на 0,003. Это показывает незначительное увеличение квалификационного уровня рабочих в 2016. Но в 2017 году ниже, чем в 2016 году на 0,02. Это говорит о том, что квалификационный уровень в 2017 году ниже квалификационного уровня (среднего разряда работ) в 2016 году, что, безусловно, снижает эффективность работы.

 2.3 Анализ системы подбора и расстановки кадров на предприятии

 По данным предприятия ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис», указанным в таблице, видно, что внутренние источники при найме составляют лишь 17% от общего числа. Также небольшим процентом (15%) является принятие сотрудников через консультативные фирмы.

Таблица 4 – Источники найма кадров предприятия ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» в 2016 - 2017 гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Источник | Удельный вес, % |
| Рекомендации друзей и родственниковРекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персоналаОбъявления, рекламаРазличные источники внутри компанииИнициативные письма-обращения о приемеПрочие | 3515251753 |
| Всего | 100 |
|  |  |

 Среднесписочная численность персонала ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» в 2017 г. 201 человек.

 Основную долю в структуре работающего персонала составляют рабочие – 72% от общей численности всех работников. Численность административно-управленческого персонала 10% – руководители, 17% – специалисты и 1% - служащие.

 Возрастной состав работников ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» в 2017 году характеризуется увеличением числа работников в возрасте от 35 до 45 лет, а также работников пенсионного возраста. Средний возраст работников ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» в 2017 году составил 42 года, при этом средний возраст руководителей высшего звена – 48 лет. Одной из главных задач кадровой политики является достижение разумного баланса возрастного состава работников для обеспечения надежной и бесперебойной работы ООО.

 2.4 Анализ и оценка эффективности службы управления персоналом ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис»

 Согласно последним данным только 22% компаний отслеживают эффективность работы отделов персонала. Персонал – это самый важный ресурс любого предприятия, а формирование сплоченного трудового коллектива – одна из первостепенных задач в любой компании. Современная тенденция говорит о том, что главный конкурентно способный ресурс – человеческий потенциал сотрудников организации.

 В данный момент выделяют следующие основные показатели в работе службы персонала: количество закрытых вакансий, скорость закрытия вакансий и соблюдение сроков подбора, прохождение сотрудниками испытательного срока, качество работы новых сотрудников, число увольнений новичков, удовлетворенность руководителей отделов новыми сотрудниками.

 Важнейший показатель эффективной работы системы – это коэффициент текучести персонала, который рассчитывается по формуле:

 *Тп = Ку : Ко \* 100%,* (1)

 где *Тп* – текучесть персонала;

 *Ку* – количество уволившихся сотрудников;

 *Ко* – общее количество сотрудников в компании.

 Данный показатель дает ответ сразу на ряд вопросов, таких как адаптация сотрудников, мотивация, на этих показателях преимущественно строиться вся система организации труда.

 В ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» коэффициент текучести персонала составляет:

 12/201\*100%=5,97%

 Отметим, что в данный момент в компании нет определенных показателей с утвержденными методиками для оценки эффективности службы управления персоналом. Сам отдел малоразвит. Состоит из 2 человек.

 3 Совершенствование управления персоналом ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис»

 3.1 Основные направления совершенствования работы отдела кадров ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис»

 Для совершенствования работы отдела кадров необходимо пройти следующие этапы:

 Оценить свои силы и ресурсы: проанализировать, как в настоящее время обстоят дела в компании, принимая во внимание при этом перспективы развития фирмы, т.е. необходимо не только выявить ошибки прошлого, но и определить новые возможности, выгодные для данной организации.

 Обозначить направления движения: выбрать вектор изменений, основываясь на модели идеальной службы персонала, используя принципы стратегического планирования, обсудить его с руководителем компании и получить его одобрение.

 Подготовить базу для изменений. Основой должна стать политика в сфере управления персоналом, формируют и утверждают которую топ-менеджеры компании, а инициирует этот процесс – НR-менеджер.

 При этом следует учитывать следующие принципы:

1. организация должна определять персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение целей в долгосрочной перспективе;
2. персонал рассматривается как капитал, а соответствующие расходы – это долгосрочные инвестиции в развитие компании;
3. персонал компании – носитель ее корпоративной культуры и ценностей;
4. работодатель и персонал должны выступать как социальные партнеры, ориентирующиеся на долгосрочные отношения.

 Основными направлениями работы службы станут: расчет оптимального количества сотрудников, а также анализ эффективности всех отделов предприятия. Повышение эффективности рекрутмента (сокращение сроков поиска сотрудников и их оформления). Повышение мотивации сотрудников.

 3.2 Мероприятия, обеспечивающие эффективность профессионального отбора, расстановки и подготовки кадров и расчет эффекта от их внедрения

 Современный мир выдвигает новые, более высокие требования к параметрам более эффективного экономического обоснования проведения мероприятий по совершенствованию системы оценки работы кадровой службы. Поэтому необходимо постоянно обновлять существующие методы по совершенствованию оценки системы управления персоналом.

 Любые мероприятия по внедрению и совершенствованию службы управления персоналом организации должны служить достижению стратегических целей предприятия, являясь элементами стратегии долгосрочного развития.

 Надлежит подготовить инструменты службы управления персоналом, которыми являются методики и технологии работы с персоналом, закрепленные в соответствующих нормативных актах. Следует создать обобщенные нормы и правила работы по вопросам, входящим в компетенцию НR-службы. На предприятии рекомендуется создать три документа: «Кадровая политика», «Положение о персонале (по работе с персоналом)» и «Положение о службе персонала».

 Также контролировать процесс изменений. При этом необходим переход к процессному управлению, критерием эффективности которого является удовлетворенность клиентов деятельностью службы персонала.

 В целом представляется, что без формирования и развития самоорганизующейся системы управления персоналом на современном предприятии невозможно повышение общеэкономических показателей его функционирования. Обеспечить рост производительности труда, высокое качество производимых товаров и услуг могут только работники, удовлетворенные качеством трудовой жизни. Тем самым максимальное удовлетворение работников условиями труда, уровнем заработной платы, отношениями в коллективе и возможностями развития при соблюдении экономических показателей работы позволяет обеспечить организациям стабильное положение в перспективе и преуспевание на рынке товаров и услуг в условиях усиливающейся конкуренции.

 Наиболее важным нам кажется создание условий для роста сотрудников в профессиональном и личностном плане. В данный момент в компании почти не уделяется этому внимание, расходы на обучение сотрудников составляют менее 0,2%. Так, эффективность воздействия программы обучения является очень низкой. Это обусловлено неправильным подбором программы обучения, малочисленными затратами на обучение, а также небольшим количеством обучавшихся. Процесс обучения играет важную роль в развитии предприятия в целом. В зависимости от эффективности этого процесса растет производительность работников, объем выпускаемой продукции.

 Определим затраты на обучение персонала.

 Средние затраты на одного работника = общая стоимость обучения / количество обучившихся= 80000/20=4000 рублей.

 Таким образом, затраты на одного работника составляют 4 тыс. руб.

 Эффективность воздействия программы обучения для каждого работника колеблется от 40 до 80%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 Цель данной курсовой работы состояла в рассмотрении путей оптимизации подбора и постановки кадров в современных экономических отношениях. Для достижения этой цели был раскрыт теоретический аспект системы управления персоналом, а также проведен анализ работы службы управления персоналом ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис». Были выявлены основные предприятия, предложены основные направления работы и мероприятия по повышению эффективности службы управления персоналом.

 По нашему мнению, отдел управления персоналом является одним из основных, так как достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов.

 Так, правильный подбор, отбор и расстановка кадров предполагают, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда рабочего. Важным средством решения этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники. Их применение позволяет избежать неоправданного разнобоя при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

 Главным элементом всей системы управления являются кадры, которые одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления. Рабочие предприятия, организации являются объектом управления потому, что являют собой производительную силу, главную составного любого производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, распределение, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов на производстве составляют основное содержание управления кадрами, что из этого взгляда рассматриваются аналогично управлению элементами материальных веществ производства. В то же время кадры – это, в первую очередь, люди, которые характеризуются сложным комплексом различных качеств и свойств, среди которых социально психологические играют главную роль. Возможность кадров одновременно быть объектом и субъектом управления являет собой главную специфическую особенность управления кадрами.

 В целом анализ управления персонала на предприятии ООО НППФ «Краснодаравтодорсервис» показал, что компания только на пути к ведению успешной кадровой политики и требует ее совершенствования и дополнения.

 Необходимо подчеркнуть, что внедрение предложенных рекомендаций будет служить серьезным механизмом поддержки и развития системы управления предприятия. В руках компетентной группы руководителей осуществление предложенных мероприятий представляет собой мощное средство усовершенствования работы предприятия и повышения ее эффективности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А. Бабурин, Ю. Грызенкова // Кадровик. – 2010. - №8. – С.24-29.

2 Веснин В. Р. Управление персоналом: учебник. – М.: Проспект, 2007.

3 Веснин В. Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012.

4 Ветошкина Т. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. – 2014. - №1. – С.42-47.

5 Виханский О. С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011

6 Вычугов Д. Д. и др. Практикум по менеджменту, Деловые игры: уч. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа,2001.

7 Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2010. - №5. – С.36-50.

8 Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектном // Кадровик. – 2014. - №9. – С.5-10.

9 Завьялова Е. К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.

10 Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.

11 Егоршин А. П. Организация труда персонала: учебник / А. П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011

12 Захарова Л. Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2011.

13 Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.

14 Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012

15 Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2010.

16 Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2013. - №12. – С.32-43.

17 Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.

18 Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.

19 Красноженова Г. Ф., Симонин П. В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008.

20 Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., прераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

21 Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86-98.

22 Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.

23 Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2013. - №2. – С.82-90.

24 Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2010. - №1. – С.6-11.