СОДЕРЖАНИЕ

Введение ……………………………………………………………………………...2

1 Теоретические аспекты управления персоналом организации …………………3

 1.1 Эволюция взглядов на сущность и задачи управления персоналом ……….3

 1.2 Сравнительная характеристика отечественных и зарубежных

 концепций управления персоналом …………………………………………8

 1.3 Особенности современных концепций управления персоналом и практика

 их использования в деятельности отечественных организаций …………..15

2 Методика и анализ управления персоналом ООО «Кубань-Вино» …………..17

 2.1 Организационно-экономическая характеристика

 ООО «Кубань-Вино» …………………………………………………………17

 2.2 Анализ ключевых социально-трудовых показателей

 ООО «Кубань-Вино» …………………………………………………………20

 2.3 Методика, анализ и оценка функций и технологий управления

 персоналом ООО «Кубань-Вино»………………………………………….25

3 Основные направления совершенствования управления персоналом ………..28

 3.1 Пути повышения эффективности функций и технологий управления

 персоналом в ООО «Кубань-Вино» ………………………………………...28

 3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом

 в ООО «Кубань-Вино»………………………………………………………32

Заключение……………………………………………………………………….....37

Список использованных источников……………………………………………...39

Приложение……………………………………………………………………...….42

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

Актуальной я считаю эту тему потому, что управление персоналом в организации является основой всего предприятия, так как персонал — это основа кадровой составляющей. 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.

Целью курсовой работы является рассмотрение теоретических основ «Концепции управления персоналом в организации» и использование полученных знаний применительно к объекту исследования.

Для достижения поставленной цели необходимо рассмотреть и решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические аспекты, касающиеся концепции управления персонала.
2. Охарактеризовать объект исследования.
3. Проанализировать действующую систему управления персоналом в исследуемом предприятии

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Кубань-Вино» (далее ООО «Кубань-Вино»).

Предмет исследования - организация управления персоналом

ООО «Кубань-Вино».

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

В первой главе курсовой работы раскрыта сущность, содержание и концепции системы управления персоналом организации.

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

Третья глава представляет собой предложения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.

1 Теоретические основы управления персоналом организации

1.1 Эволюция взглядов на сущность и задачи управления персоналом

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

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления [3]. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их. В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия "управление персоналом".

Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание читателя на организационной стороне управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления.

Типичным примером первого подхода может служить определение, данное В. П. Галенко: "Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий"[12].

Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: "Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками».

Таким образом, главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив [2]. В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным. Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее элементами [9].

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Сегодня персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации, что превращает его в человеческие ресурсы - совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству. Причем если прежде деятельность работников определялась потреблением других ресурсов (прежде всего машин), то сегодня положение стало диаметрально противоположным: эффективность их использования всецело зависит от людей [6].

Все работники предприятия делятся на 2 группы:

1) промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием. К нему относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов; научно-исследовательских, конструкторских, технологических организаций и лабораторий, находящихся на балансе предприятия;

2) управленческий персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия. К нему относятся работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятия.

По характеру выполняемых функций промышленно-производственный персонал (ППП) подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и технические исполнители (служащие).

Рабочие – это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п. К ним также относятся уборщицы, дворники, гардеробщики, охранники. В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс) [7].

Руководители – это работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители. Они подразделяются на линейных, возглавляющих относительно обособленные подразделения, и функциональных, возглавляющих функциональные отделы и службы (например, начальник цеха и начальник отдела кадров).

Специалисты – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

Технические исполнители (служащие) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы, агенты и др.) [7].

1.2 Сравнительная характеристика отечественных и зарубежных

концепций управления персоналом

Несмотря на использование одних и тех же теоретических концепций в управлении персоналом, созданных в основном зарубежными учеными, подходы к нему в России и за рубежом значительно разнятся. Наиболее значительные успехи в управлении персоналом и мотивацией труда достигнуты на японских и американских фирмах. Поэтому следует проанализировать методы управления персоналом каждой из этих стран, являющихся для других государств своеобразным эталоном развития менеджмента.

Наиболее успешно методы управления персоналом развиваются в Японии. Главная причина успеха японской системы менеджмента - умение работать с людьми. В самом упрощенном виде применяемые японские методы управления персоналом и подходы к мотивации труда можно представить, как совокупность систем "пожизненного" трудоустройства, должностной субординации и единства интересов всех субъектов предприятия (работников, руководства и внутрифирменных профсоюзов).

Японская модель управления персоналом основывается на философии "Мы все одна семья", поэтому самая важная задача японских менеджеров установить такие отношения с рабочими, которые показывали бы, что и рабочие, и менеджеры - одна семья. Отсутствуют привилегии в зависимости от ранга работника (например, пользование отдельными столовыми). Менеджеры фирмы "Sony" одеты в такие же синие куртки без отличий, как и рабочие. В период экономических спадов в первую очередь снижают зарплату управленческому персоналу. Все это дает большой экономический и нравственный эффект, так как рабочие чувствуют свою связь с управляющими и корпорацией. Опросы работников этой всемирно известной фирмы показывают, что 75 - 85% опрошенных работников считают себя одной командой, усиленные совместные действия которой принесут пользу всем ее членам. В таких условиях атмосфера группы воспринимается ее членами как нечто близкое каждому. Задачи группы, вытекающие из общих задач фирмы, становятся для членов группы своими. Молодые работники, попадая в фирме в жесткую систему направленного воспитания, в относительно короткий срок приобретают все нужные качества для групповой работы [16].

Таким образом, у японских работников очень сильна потребность в причастности, и именно методы управления, поддерживающие удовлетворение этой потребности, больше, чем стимулирование, обеспечивают высокую мотивацию к труду. В итоге большинство японских работников, приобщенных к идеалам фирмы, проникаются убеждением, что они хозяева производства и их мнение играет важную роль в принятии каких-либо решений в фирме. Конечно, на самом деле это иллюзия, которую создать не так уж трудно. Ее созданию служит ряд факторов, в зону действия которых работники попадают с первого дня пребывания на фирме.

Такая политика соответствует демократическому стилю руководства персоналом. Во-первых, это адаптация. Вновь поступившие работники несколько месяцев проходят групповую практику и подготовку по специальности по разработанной фирмой программе, во время которой выясняются склонности, способности и желания вновь поступивших работников. Во-вторых, продвижение по службе. В японских фирмах постоянно осуществляется иерархический рост персонала, в результате которого работник поднимается на новую, более высокую социальную ступень. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы трудовой карьеры. В-третьих, социально-психологический климат, царящий на фирмах. Многие японские фирмы организуют за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств, свадеб, юбилеев и т.д.

Принципы, положенные в основу системы управления, являются мотивационными ресурсами. Примером может служить политика "Нэнко дзерцу" - регулярное повышение зарплаты в зависимости от трудового стажа и предоставление жилья за счет фирмы - домов, построенных по одинаковому образцу [13].

Еще одним из направлений японского менеджмента персонала является создание патерналистского отношения компании к своим служащим, а также членам их семей. Психологической подоплекой такого рода отношений является то, что, поступая на работу в какую-либо компанию, работник попадает в своего рода семью, где каждый заботится о благосостоянии компании, а компания отвечает тем же, обеспечивая своим работникам защиту от всевозможных проблем. Важное место занимает и участие работников в прибылях компании. Формирование подобного рода отношений позволяет фирмам временно сокращать выплачиваемую заработную плату с учетом того, что в будущем будет выдаваться потенциально большая сумма для покрытия издержек, имевших место в тот период, когда каждый член коллектива жертвовал чем-то ради интересов своей фирмы.

Особенностью японского опыта управления персоналом является то обстоятельство, что практика "пожизненного трудоустройства" была широко использована в частном секторе экономики, в крупных корпорациях, составляющих промышленный сектор. Принятие этой системы было вызвано потребностью населения в гарантиях занятости вплоть до выхода на пенсию, постоянного повышения в статусе и уровне заработной платы в соответствии со сроком службы, отражающих то, что было необходимо японцам в послевоенный период. Система пожизненного найма не оформлена документально в форме контракта. Это своего рода негласное соглашение, выгодное обеим сторонам. С другой стороны, с точки зрения руководителей такая система является ограничителем, не позволяющим свободно регулировать количество рабочей силы. Расходы на заработную плату в Японии очень высоки на протяжении всего послевоенного периода. При использовании системы пожизненного найма расходы на рабочую силу переходят в разряд постоянных расходов, поэтому в периоды спада и депрессии компании несут большие убытки, не получая никакой прибыли.

Другое представление о методах управления персоналом сложилось в США. Основу системы управления персоналом в США составляет принцип индивидуализма, в отличие от японского коллективизма. В США в процессе управления ставка делается на яркую личность, способную улучшить деятельность организации. Главным стимулом для американских работников является фактор экономического стимулирования. В кризисных ситуациях американские менеджеры стараются уволить часть персонала, чтобы уменьшить расходы своей организации и сделать ее более конкурентоспособной.

Американские работники, согласно контракту о приеме на работу, ориентированы только на выполнение своих функциональных обязанностей, например: американский мастер никогда не станет выполнять работу по уборке цеха, даже если он свободен от работы, так как он нацелен на строгое выполнение своих прямых обязанностей, а не на работу ради блага фирмы, как японский работник. Американские работники меняют место работы один раз в несколько лет, переходя в фирмы, где им предлагается более высокая зарплата или лучшие условия труда. Это объясняется тем, что в США традиционно успешной считается только вертикальная карьера, т.е. когда работника повышают в должности в структуре его организации, ротация кадров не приветствуется. Обычной практикой является отправка на пенсию работников, проработавших в компании более 25 лет, даже если они еще не достигли пенсионного возраста.

Таким образом, руководство компаний стремится создать условия для служебного роста молодых специалистов и удержать их в своей организации. Одним из постулатов американской концепции управления персоналом (теории человеческих ресурсов) является приложение ценностных категорий и оценок к использованию трудовых ресурсов [19].

При этом, с одной стороны, применение "человеческих ресурсов" характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним относятся затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п.

С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создания дохода, поступающего в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет "ценностный" аспект использования человеческих ресурсов. Основным теоретическим постулатом концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о трудовом потенциале фирмы как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Таким образом, "человеческие ресурсы", являющиеся основой американского подхода к мотивации персонала, уравниваются в правах с финансовыми ресурсами и основным капиталом. Прагматическая концепция управления человеческими ресурсами требует, чтобы подход к каждому работнику определялся экономическими критериями: полные затраты, "вложенные в работника" за счет капитала фирмы, должны неизменно окупаться, а в долгосрочном аспекте приносить прибыль. Изменения в содержании труда просматриваются не только на производственном уровне, но и на всех уровнях управления.

Например, на заводах фирмы "General Motors" отменена должность мастера, и его функции переданы рабочей группе, работающей по бригадной форме организации труда. Рабочие сами решают производственные проблемы и могут сами принять решение об остановке конвейера для устранения дефектов. Такие изменения приводят к повышению у работников мотивационных потребностей высшего порядка в самоуважении и самовыражении. Обучение персонала рассматривается в рамках мотивационного управления человеческими ресурсами как средство повышения индивидуальной трудовой отдачи. В настоящее время в методах, применяемых для управления трудовыми ресурсами в США, действуют одновременно две стратегии. Первая - стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства работниками высокой квалификации и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ. Вторая стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести персонала и закреплении работников за фирмой. Выбор стратегии управления персоналом определяется реальными условиями функционирования корпораций, обусловленными, действующим механизмом государственно-монополистического регулирования [9].

России еще предстоит выбрать наиболее подходящую для нее модель управления персоналом, основанную на мотивации трудового потенциала, не просто копируя модель той или иной страны, а перерабатывая на основе отечественного опыта теории и практики управления. Этот выбор должен определить путь развития нашей страны на долгие годы вперед, так как Россия - страна, находящаяся на стыке Запада и Востока и вобравшая в себя ценности как восточного, так и западного мира. Исходными условиями культуры труда в России можно считать модель организации труда в бывшем СССР. Эта модель, построенная на принципах научной организации труда, была создана советскими учеными А.К. Гастевым, А.Ф. Журавским и другими. Модель вобрала в себя методы "школы научного управления" Ф.У. Тейлора и другие достижения зарубежного менеджмента.

Существующая российская модель управления персоналом во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда, т.е. технократического подхода к кадрам. Это выражалось в том, что оплата труда в советское время носила уравнительный характер и осуществлялась на основании тарифных ставок, не допускавших превышения установленного уровня заработной платы для конкретной категории работников. Такой порядок работы не способствовал полноценному раскрытию трудового потенциала работников, поскольку предельный уровень зарплаты был зафиксирован заранее, несмотря на различный личностный потенциал работников. Однако, несмотря на отмеченные недостатки, в условиях административно-командной системы и планового распределения советская модель стимулирования труда обеспечивала работникам хорошую социальную защищенность по сравнению с периодом 1990-х годов, когда в России стали осуществляться экономические преобразования. Отмеченные выше факторы мотивации, свойственные гуманистическому подходу, такие как самоуважение и самовыражение, не имели большого значения, т.к. при полном огосударствлении экономики творческая инициатива и самостоятельность в принятии решений, являющиеся краеугольными камнями этих человеческих потребностей, имели крайне малое значение [18].

Основной потребностью людей, которая удовлетворялась практически полностью, была потребность в безопасности и защищенности. Работники были уверены в том, что у них всегда будет работа, т.к. Конституция и КЗоТ гарантировали право на труд, однако в то же время такая уверенность людей в отсутствии безработицы не способствовала интенсивному труду. Работники имели полную гарантию пенсионного обеспечения и гарантии социального характера, отпуск, оплату временной нетрудоспособности, значительные социальные льготы. Обучение за счет предприятий также имело место. Предприятия направляли своих работников на различные курсы повышения квалификации и на учебу в институты, выплачивая стипендии за весь период обучения. Средства на эти цели направлялись из специальных фондов развития и потребления предприятия, т.к. прибыль полностью отдавалась государству и вкладывать ее в различные инвестиции, в том числе и в "человеческий капитал", не было возможности. Социальные потребности (коллективизм) удовлетворялись на довольно высоком уровне, однако это осуществлялось не по инициативе и желаниям работников, а организовывалось сверху. Комсомольские, партийные и профсоюзные организации на местах проводили различные собрания, на которых присутствовали все члены трудового коллектива. На повестке дня стояли разные вопросы - как общественно-политического характера, так и внутрипроизводственные проблемы. Ответы на вопросы были заранее известны. Тем не менее такая деятельность имитировала участие работников в руководстве предприятием и способствовала повышению самоуважения. Среди других социальных мероприятий имели место коммунистические субботники, еженедельные политинформации, помощь подшефным колхозам и совхозам в уборке урожая, походы на овощные базы с отрывом от производства, участие в народных дружинах, патрулировавших вместе с милицией темные дворы и улицы, первомайские и ноябрьские демонстрации и некоторые другие. Несмотря на государственную направленность этих мероприятий, они тем не менее действительно сплачивали работников в единый трудовой коллектив, имели место дружеские и товарищеские отношения между коллегами по работе. Активных участников трудового процесса и общественной деятельности руководство выделяло, отмечало моральными поощрениями - почетными грамотами, знаками отличия, представляло к награждению орденами и медалями. Фотографии "ударников" вывешивались на Доску почета, чтобы работники коллектива знали в лицо своих "героев". К награждению почетной грамотой или фотографией на Доске почета прилагалось денежное поощрение, непосредственно материально стимулирующее работника.

Таким образом, основными удовлетворявшимися потребностями сотрудников в советское время были потребности в безопасности и защищенности, социальные потребности и частично потребности в самоуважении.

1.3 Особенности современных концепций управления персоналом и практика их использования в деятельности отечественных организаций

Научно-технический прогресс в последние десятилетия стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Вследствие этого сокращается численность персонала, повышается удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации. Возрастает стоимостный объем капитала, приводимого в движение одним работником. Расширение полномочий на рабочем месте, контроль за производственным процессом самого работника (с вытекающими последствиями для мотивации и управления персоналом) - главная отличительная черта современности [17].

Современное производство все более требует от рабочих качеств, которые не только не формировались в условиях поточно-массового производства, но и преднамеренно сводились к минимуму, что позволяло упростить труд и удешевить стоимость рабочей силы. К числу таких качеств относятся высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество готовой продукции, знание организации производства, творческие навыки.

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 [15].

Сегодня кадровые подразделения реализуют многие функции, ранее рассредоточенные по экономическим, производственно-техническим и различным другим подразделениям. Их интеграция в одном месте свидетельствует о реальном росте влияния человеческих ресурсов в практике внутрифирменного руководства. Такое построение службы позволяет администрации реально управлять этим важным ресурсом и решать сложные задачи повышения эффективности производства. Таким образом, сегодня все больше преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых в широких масштабах ведется в университетах.

2 Методика и анализ системы управления персоналом ООО «Кубань-Вино»

2.1 Организационно экономическая характеристика ООО «Кубань-Вино»

Винодельня «Кубань-Вино», основана в 1956 году, располагается в станице Старотитаровская Темрюкского района. Строительство винпункта в станице Старотитаровская началось 25 мая 1956 года. В том же году было построено здание для установки оборудования по переработке винограда. Строительство осуществлялось очень интенсивно, и уже в сентябре на переработку стал поступать виноград. На базе построенного винпункта был образован Старотитаровский винзавод, путем его отделения от Темрюкского винзавода.

С июля 2003 года ООО «Кубань-Вино» входит в крупный российский производственно-торговый холдинг, включающий крупные предприятия сельскохозяйственного и перерабатывающего профиля, обеспечивающие последовательный цикл по производству натурального виноградного вина, широкого ассортимента винных и спиртных напитков, безалкогольной сладкой и минеральной воды. Так же холдинг, в который входит винодельня «ТВК-Кубань», стал крупнейшим производителем вина в России. Вид деятельности – промышленное производство алкогольной продукции.

ООО «Кубань-Вино» действует в соответствии ГК РФ, Законом об обществах, другими нормативными актами, регулирующими деятельность юридических лиц, договором о создании общества и настоящим Уставом. ООО «Кубань-Вино» имеет круглую печать со своим наименованием, фирменные и товарные знаки обслуживания, другую атрибутику и исключительные права на их использование. Имущество ООО «Кубань-Вино» составляют основные и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе предприятия и формируется из собственных и заемных средств. Средняя численность работников, которые числяться на предприятии составляет 700 человек.

Высшим органом управления этого ООО «СМК» является общее собрание участников общества. Собрания учредителей бывают очередные и внеочередные. Все участники ООО «СМК» имеют право присутствовать на общем собрании участников, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать для принятия решений. Компания с юридической точки зрения является – обществом с ограниченной ответственностью. Размер уставного капитала – 123 516 140 рублей. Основными конкурентами для компании являются, заводы Краснодарского края по производству вина, такие компании как: ОАО «Фанагория», ООО «Абрау-Дюрсо», ЗАО «Мысхако» и др. Руководство текущей деятельностью ООО «Кубань-Вино» осуществляется генеральным директором - единоличным исполнительным органом общества. Директор общества подотчетен общему собранию участников.

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

* миссия - философия организации;
* базовые цели - стратегия предприятия;
* кодекс поведения сотрудников.

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

Деловое кредо представляет собою в какой-то мере программу деятельности организации, которая должна способствовать благоприятному отношению к организации со стороны внешней среды, а без этого, как известно, трудно начинать работу. Миссия любой организации определяется общественным разделением труда и определяет главные направления деятельности организации. Миссия - это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию. Миссия помогает определить, чем в действительности, занимается предприятие, каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. Каждая организация, должна иметь свою четко выраженную миссию или главную цель, как одно из основных условий своего существования и развития.

В последние годы каждое предприятие ставить перед собой такую цель. Акцент делается в основном на интересах, ожиданиях и ценностях потребителей, ориентированных на перспективу. Миссия Общества с Ограниченной Ответственностью «Кубань-Вино» формулируется следующим образом: «Производство с учетом всех желаний потребителя». Сейчас существует жесткая конкуренция между строительными компаниями. И победит в этой конкуренции тот, кто сможет обеспечить максимально высокое качество своей деятельности. Поэтому главная миссия в организации подтверждена другой главной целью - наличие и преобразование ресурсов, основными из них являются трудовые ресурсы, основные и оборотные средства, технология и информация. В настоящее время в качестве генеральной цели ООО «Кубань-Вино» правомерно рассматривает и экономическую цель, то есть получение расчетной величины прибыли от производства работ. ООО «Кубань-Вино» имеет и базовые цели. Менеджеры организации, для того чтобы получить прибыль сформулировали цели в таких областях, как объемы продаж (доля рынка), разработка новых продуктов, цены на них, качество услуг, подготовка и отбор персонала. Новые цели появились в результате анализа информации, решений предыдущих лет. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все решения руководства. Подразделения организации также имеют свои конкретные цели, которые вносят свой вклад в достижение целей. Предприниматели ООО «СМК» считают, что специализация задач повышает прибыль, потому что происходят рост производительности и снижение затрат на производство. В настоящее время технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной, позволяющей существенно повысить производительность.

2.2 Анализ ключевых организационно-трудовых показателей

ООО «Кубань-Вино»

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

Структура управления организацией - это логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Сфера контроля, т.е. число людей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю, является важным аспектом структуры. Размеры сферы контроля определяют, при прочих равных условиях, число уровней управления в структуре.

В ООО «Кубань-Вино» используется линейно-функциональная организационная структура. В линейно-функциональной структуре принято разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены правами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества рабочих по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия работниками наиболее важных профессий. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

Таблица 1 - Структура обеспеченности работниками предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории | 2015 г. | 2016 г. - план | 2016 г. - факт | % к плану |
| Численность штатных работников | 938 | 1054 | 1041 | 98,7 |
| В т.ч. ППП | 753 | 829 | 820 | 98,9 |
| Руководителей | 24 | 24 | 24 | 100 |
| Специалистов | 102 | 155 | 155 | 100 |
| Служащих | 59 | 70 | 60 | 85,7 |

Из таблицы видно, что штаты промышленно-производственного персонала по всем видам категорий практически укомплектованы (кроме служащих). Предприятие также полностью укомплектовано руководителями и специалистами. Укомплектованность штата объясняется стабильностью работы предприятия, хорошим уровнем зарплаты по сравнению с другими предприятиями области, и своевременной ее выплатой.

Далее необходимо рассмотреть организационную структуру предприятия, а также основные и наиболее важные руководящие должности.

Организационная структура ООО «Кубань-Вино» приведена в приложении 1. Структура имеет как преимущества, так и недостатки (табл. 2).

Таблица 2 – Преимущества и недостатки организационной структуры

ООО «Кубань-Вино»

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

Генеральный директор ООО «Кубань-Вино» решает самостоятельно все вопросы деятельности организации без особой на то доверенности действует от имени организации, представляет ее интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях.

Также он распоряжается в пределах предоставленному ему права имуществом, заключает договора. Издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению, всеми работниками предприятия. Главный инженер определяет политику обслуживания производства. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства. Руководит составлением планов обслуживания производства, обеспечивает необходимой технической документацией организует технический надзор. В подчинении главного инженера находятся механический цех, электроцех, строительный цех, а также хозяйственные службы.

 Директор по производству определяет основную политику производственных мощностей. Обеспечивает эффективность производственной деятельности. Руководит составлением планов и объёмов производства. В подчинении директора по производству находятся винный цех, цех розлива, цех шампанских вин и лаборатория.

 Коммерческий директор определяет политику маркетинга и продаж продукции предприятия. Руководит отделами занимающиеся анализом рынка и потребителей, а также отделом продаж. В подчинении коммерческого директора находятся отдел маркетинга, отдел продаж, отдел отгрузки и склад готовой продукции.

 Финансовый директор определяет экономическую и бухгалтерскую политику компании. Руководит всеми финансовыми потоками на предприятии, и определяет экономическое развитие компании. В подчинении финансового директора находятся отдел бухгалтерии, экономический отдел и отдел ЕГАИС.

 Начальник отдела кадров определяет кадровую политику компании. Руководит отбором и приемом персонала в компанию. В подчинении начальника отдела кадров находится отдел делопроизводства.

Для решения производственных задач сформированы несколько различных цехов. Управление цехом реализуется руководством таким образом:

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

Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство работ, высокое их качество, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества работ.

Начальники цеха решают вопросы материально-технического обеспечения и оплаты труда, принимают материалы, руководят эксплуатацией машин и контролируют работу.

Эффективность работы цеха во многом зависит от уровня подготовки, квалификации, специальных и профессиональных навыков начальника цеха, и технологов их умения формировать нормальный морально-психологический климат, организовать производственный процесс и от многих других качеств.

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

Энергетик – организует работу по обеспечению работ с электрооборудованием.

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

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

Кроме этого на предприятии существуют отделы, непосредственно связанные с бухгалтерией и экономической системой организации.

Начальник экономического отдела – осуществляет работу по экономическому планированию на предприятии, организацию рациональной хозяйственной деятельности компании, а также учувствует в разработке стратегии развития предприятия.

Начальник отдела маркетинга – осуществляет разработку маркетинговой политики предприятия, на основе анализа потребительских свойств производимой продукции и прогнозирования потребительского спроса на продукцию предприятия, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции.

Начальник отдела продаж – руководит сбытом продукции компании, разрабатывает ценовую и скидочную политику, организует и контролирует работу менеджеров по продажам, координирует разработку перспективных и текущих планов сбыта продукции, организует работу по ведению, анализу и систематизации клиентской базы.

2.3 Методика, анализ и оценка функций и технологий управления

персоналом ООО «Кубань-Вино»

Основные виды технологий управления персоналом применяются для создания целостности системы. В арсенале менеджера присутствуют кейс-технологии, деловые игры, коучинг, помощь профессиональных центров деловой оценки. В практике кадрового менеджмента применяются технологии: управления, когда производится подбор, расстановка, кадров, деловая оценка, проработка основ организации труда; управления и развития, осуществляется обучение, проводится аттестация, внедряются нововведения в работе; управления поведением, прорабатывается система мотивации, быстрого разрешения конфликтов, формируется организационная, корпоративная культура, этика деловых отношений. Во всех видах технологий управления персоналом просматриваются основы профессионального подхода, производится постановка целевых задач, определяются приоритеты, координируется работа всех подразделений, структур предприятия. От эффективности применяемых видов зависит конечный результат. Обеспечить устойчивое развитие и выживаемость предприятия в условиях меняющейся рыночной экономики помогут критерии эффективности, в которых на первом месте стоит:

* простота управления, заключающаяся в наличии промежуточных этапов при продвижении к основной цели, отсутствие излишне усложненных действий;
* надежность, когда проработана прочность такой технологии, присутствуют дублирующие методики в случае провала изначально применяемых технологий;
* экономичность;
* удобство применения;
* практичность.

Технологии управления персоналом тщательно прорабатываются и внедряются. Эффективность зависит от того, насколько умело пользуется такими приемами менеджер по работе с персоналом, высшее и среднее руководящее звено компании.

Существует множество функций и технологий управлений персоналом на предприятии, которые выполняются в компании ООО «Кубань-Вино». В том числе:

1. Наём и увольнение персонала;

Наём и увольнение персонала в ООО «Кубань-Вино» осуществляет отдел кадров компании, в главе с начальником отдела кадров. Эта функция включает в себя – описание требований, предъявляемых к знаниям, умениям и навыкам претендентов, прогнозирование возможных изменений этих требований, отбор кандидатов при приеме на работу на основе широкого применения тестирования и интервьюирования, уточнения условий оплаты труда и проведения инструктажа по технике безопасности.

2. Обеспечение безопасных условий труда и охраны здоровья;

Эту функцию. В анализируемом предприятии выполняет подотдел охраны труда, в него входят несколько инженеров по охране труда. Функция включает в себя – медицинское обследование персонала, программы страхования, инспекция условий труда, эргономическая экспертиза зданий, сооружений и механизмов по оценке соответствия требованиям безопасности труда.

3. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации;

Эту функция на предприятии также реализует отдел кадров. В неё входит – подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, обеспечение взаимосвязи с учебными заведениями, разработка концепции продвижения и перемещении работников по службе.

4. Организация заработной платы и компенсации;

Эту функцию на изучаемом предприятии разделяют между собой несколько отделов, это руководство компании, экономический отдел, а также отдел кадров. Она включает в себя – разработку уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты для рабочего и недельного заработка служащих, расчет пенсионного обеспечения работников фирмы, единовременных выплат различного рода, перевод денежных средств, получаемых работниками в банке; организация стимулирующих финансовых программ.

5. Обеспечение трудовых отношений;

Данная функция в ООО «Кубань-Вино» реализуется отделом кадров, и начальниками цехов. В неё входит – изучение и подготовка контрактов между фирмой и наемными работниками, соглашение между профсоюзом и администрацией, обеспечение связи с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала.

 Все эти функции в совокупности позволяют обеспечить нормальную и стабильную работу персонала в компании, а значит имею важнейшее значение для развития компании. Однако отрицательным фактором в исследуемом предприятии является отсутствие отдельной должности или отдела которые реализовали эти функции, и занимались развитием системы управления персоналом на предприятии. На данный момент их выполнение разбросано на различные отделы.

3 Основные направления совершенствования управления персоналом

3.1 Пути повышения эффективности функций и технологий управления персоналом в ООО «Кубань-Вино»

Проблема совершенствования структуры управления персоналом предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления. Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах. Совершенствование организационной структуры управления приобретает форму поиска альтернативного решения между централизацией и децентрализацией властных функций. В целом, предприятие обеспечено необходимой рабочей силой в активном возрасте, с большим опытом работы, соответствующим уровнем образования и квалификацией для выполнения поставленных задач.

Одной из основных задач администрации предприятия является сохранение трудового коллектива, обеспечение максимальной занятости работающих в соответствии с их квалификацией. Потребность в кадрах и требования к их квалификации определяют руководители структурных подразделений. На основании анализа руководители подразделений подают в отдел кадров заявки, которые являются базой для составления годового плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

С целью повышения эффективности производства, делегирования полномочий, установления персональной ответственности управленческих звеньев и кадров на предприятии предполагается выполнить следующие организационные мероприятия:

1. Продолжить формирование, укрепление кадрового состава и учебу специалистов отдела маркетинга с передачей ему всей полноты функций по изучению покупательского спроса, освоению рынков сбыта, разработки новых видов продукции, рекламе;

2. Увеличение производственной продукции, укрепить кадровый состав, организовать профессиональную подготовку кадров.

На предприятии постоянно ведется работа по усовершенствованию продукции в соответствии с международными стандартами, применению новых технических и технологических решений, обеспечивается контроль качества продукции на всех стадиях ее жизненного цикла; проводится постоянный мониторинг и анализ требований и ожиданий потребителей; создаются условия, обеспечивающие осознанное вовлечение работников предприятия в процессы управления качеством; организовывается постоянное обучение персонала современным методам обеспечения качества, обеспечивается профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала, организация процесса производства без нанесения ущерба окружающей среде и здоровью людей.

3. В рамках укрепления кадрового состава и повышения эффективности управления персоналом на предприятии провести с персоналом комплекс разъяснительно-информационных мероприятий, в центре внимания которых должны быть:

* текущие и перспективные цели компании;
* подходы к формированию уровня заработной платы и планы ее увеличения;
* место и роль различных видов поощрений в стимулировании повышения эффективности деятельности персонала;
* корпоративные идеалы и корпоративную культуру компании.

4. Организовать комплексную и прозрачную систему стимулирования и мотивирования персонала на предприятии. При создании системы стимулирования на предприятии необходимо придерживаться нескольких принципов. Принцип гибкости системы. Гибкие системы стимулирования позволяют, с одной стороны, обеспечить работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом. Принцип пропорциональности. При организации системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать пропорции в оплате между простым и сложным трудом, между работниками различных квалификаций.

5. Введение должности специалиста по управлению персоналом. Назначение его ответственным за развитие комплексной системы совершенствования управления персоналом на предприятии.

Исходя из принципа «кадры решают все», руководство постоянно должно демонстрировать работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала предприятия показывая перспективу продвижения по службе наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Активно поощряется участие работников предприятия в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. При этом большое внимание уделяется подготовке и образованию персонала, заключаются договора с различными учебными заведениями, выделяются беспроцентные ссуды на несколько лет.

Важен элемент сотрудничества между персоналом и руководством компании. Сотрудникам нужно объяснить, что коллектив и его руководство на разных уровнях стремятся к одному и тому же — повышению эффективности производства и улучшению собственного материального состояния. Соответственно, они и должны действовать вместе, сообща. В противном случае положительного эффекта не достичь. Желательно, чтобы работники «дошли» до такого решения самостоятельно, как говорится, «дозрели». Это непосредственно стимулирует персонал к развитию творческих способностей, побуждает к повышению работоспособности. На сегодняшний день мы имеем период колоссальных изменений в экономике, новшеств в управлении, формах и способах организации предприятиями. А ведь правильное управление – это ключ к успеху организации труда и лучший способ повысить уровень эффективности, ведь это помогает достичь главной цели- повышение прибыли предприятия. Один из известнейших диктаторов сказал: “Решающим компонентом являются кадры”. Действительно, стоит отметить, что человеческий труд играет немаловажную роль в структуре организации. Именно человеческий капитал(труд) и потенциал являются главным преимуществом организации, за который идет борьба среди компаний. Специалист-управленец обязан интересоваться научными работами и анализировать их, для того чтобы знать, как нужно и является необходимым управлять кадрами, чтобы это являлось эффективным, так как процесс управления является сложным, и современный менеджер перед тем как принять управленческое решение сталкивается с огромным количеством альтернатив и не всегда ему удается сделать правильное решение. А для того, чтобы понять какой способ организации выбрать, надо проанализировать большое количество методов управления.

3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Кубань-Вино»

Во-первых, предлагается принять на работу в ООО «Кубань-Вино» специалиста с высшим образованием менеджера по направлению «Управление персоналом» - для внутренней и внешней организации работы с персоналом. Введение должности квалифицированного менеджера по управлению персоналом позволит проводить набор, отбор и наем более качественного персонала, что обязательно должно будет улучшить и качество работы предприятия, и увеличить объем производства, получить большую прибыль.

Тогда изменится схема найма персонала в ООО «Кубань-Вино» и рабочие будут наняты на работу более квалифицированные, что будет способствовать улучшению качества работы.

К рабочим местам можно будет предъявлять систему требований в группах параметров:

1. Способности.

2. Свойства.

3. Мотивационные установки

При выборе параметров группы способности будет учитываться следующие пункты: уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определенных должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи.

В свойствах будут использованы параметры: личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности; способность к восприятию профессиональных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.

Параметры мотивационных установок: сфера профессиональных интересов; стремление к самовыражению и самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив

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

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

Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как:

* общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
* тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.
* свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:
* описание работы или должности (должностная инструкция), включающее в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;
* спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;
* квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;
* карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

Специалиста по управлению персоналом необходимо добавить в отдел кадров предприятия, в подчинении у начальника отдела кадров. Необходимость такого сотрудника также обуславливается высокой загруженностью начальника отдела кадров, а также и самого отдела в общем. В данный момент помимо работы по найму и отбору персонала в компанию, на нем лежит ответственность за всю работу с документацией по приему персонала, обеспечением полной информацией о приёме персонала других отделов. Поэтому во многих случаях отбор персонала осуществляется на достаточно низком уровне.

Во-вторых, развитие системы мотивации персонала. Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности).

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу требуют, естественно, иного подхода к принятию управленческих решений. Это стало аргументом для некоторых ученых при выделении управления человеческими ресурсами в особое направление менеджмента, когда акцентируется внимание на стратегических аспектах решения проблемы трудообеспеченности предприятия, на социальном развитии кадров, в то время как "управление персоналом" рассматривается ими как текущая оперативная работа с кадрами.

В этом отношении к понятию «управление персоналом (кадрами)» приближается понятие «управление человеческим фактором», означающее целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы. Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации). Оно применимо не только к сферам материального производства, но и ко всем видам занятости.

В современной рыночной экономике основными факторами конкурентоспособности предприятий стали обеспеченность их рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

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

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

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

Исследованное предприятие ООО «Кубань-Вино» - производственная коммерческая организация, вид деятельности которой - производство и реализация алкогольной продукции.

Сейчас существует жесткая конкуренция между строительными компаниями. И победит в этой конкуренции тот, кто сможет обеспечить максимально высокое качество своей деятельности. В качестве генеральной цели организация правомерно рассматривает экономическую цель, то есть получение расчетной величины прибыли от оказания услуг.

Квалифицированного менеджера по управлению персоналом в организации нет, поэтому кадровая политика никак не формируется. Подбор, оценка, расстановка кадров осуществляется в сфере возможностей начальника отдела кадров. Поэтому в ООО «Кубань-Вино» на данное время существует проблема обеспечения организации квалифицированным персоналом. У организации в планах уже ее расширение, это сигнализируют о необходимости начатия срочного набора. Постоянная численность по планам должна возрасти, поэтому в ООО «Кубань-Вино» должны перейти к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям. Должна стать совершенной процедура самого отбора. Однако процесс этот тормозится нехваткой физического времени и не квалифицированностью работников, по возможностям отвечающих за обеспечение организации кадровым составом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии / А.П. Агарков [и др.]. - М.: Дашков и Ко, 2013
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013
3. Ансофф Н. Стратегическое управление / Н.Ансофф. — М.: Экономика, 2014. — 276 с.
4. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. М.: Academia, 2014. 224 с.
6. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации) / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М: Дашков и К, 2013
7. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008.
8. Веснин, В. P. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011.
9. Гелета И.В, Калинская Е.С, Кофанов А.А. Экономика организации. Учебное пособие. 2010.
10. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Мотивация в управленческой деятельности. Самара: УДУ, 2000.
11. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2004.
12. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012
13. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015
14. Карпов, А. В. Технологии управления развитием персонала. Учебник / А.В. Карпов, Н.В. Клюева. - М.: Проспект, 2017. - 416 c.
15. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2004 г.
16. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 344 c.
17. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях/ М.В. Мельник. -М.: АСТ-ПРЕСС, 2014. — 263с.
18. Мильнер Б.З. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер. — М.: ТК Велби, 2015. — 370с.
19. Под ред. А. Кибанова. “Управление персоналом”, М. “Инфра-М”, 2007г.
20. Под редакцией Б. Мильнера и Ф. Миллса. М. «Управление современной компанией.» Учебник: Инфра-М. 2001
21. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс, 2017. - 416 c.
22. Тертышник, М.И. Экономика предприятия: Учебное пособие / М.И. Тертышник. - М.: ИНФРА-М, 2013.
23. Управление персоналом Цветаев В.М. – СПб: Питер 2005.
24. Управление персоналом организации (под ред. А.Я.Кибанова). М., 2003 г.
25. Фёдорова Н.В. Управление персоналом организации: учебник / Н.В.Фёдорова, О.Ю.Минченкова. — М.: КНОРУС, 2011. — 536 с.
26. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом. Учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 224 c.
27. Форд Г. Организация производства и стратегия управления бизнесом / Г.Форд. — М.: Дело, 2014. — 296 с.
28. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: Учебник для бакалавров / Л.А. Чалдаева. - М.: Юрайт, 2013.
29. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А.,  Шапиро, О.В.  Шатаева. —  М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008.
30. Экономика предприятия. / Под ред. Семёнова В. М. – М.: Ника, 2000.

Приложение 1



 Организационная структура предприятия ООО «Кубань-Вино»