

www.diplomstudent.net

**Профессиональная
помощь
в написании
всех видов
работ
для
студентов
вузов**



СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ МЕТОДОЛОГИИ И ПРИНЦИПОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ..... | 6 |
| 1.1. Понятие, цели и функции системы управления персоналом | 6 |
| 1.2. Методология и принципы системы управления персоналом | 11 |
| 1.2.1. Организационно-распорядительные методы | 12 |
| 1.2.2. Экономические методы управления | 14 |
| 1.2.3. Социально-психологические методы..... | 15 |
| ГЛАВА 2. ОЦЕНКА МЕТОДОВ И ПРИНЦИПОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ЛЕНСПЕЦТРАНС»..... | 16 |
| 2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Ленспецтранс» и оценка кадрового потенциала | 16 |
| 2.2. Анализ методов и принципов системы управления персоналом на предприятии ООО «Ленспецтранс» | 24 |
| 2.3. Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом и экономическая эффективность | 29 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 38 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ..... | 40 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ 1-2..... | 42 |

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом одна из важных и актуальных тем на сегодняшний день. Тема данной работы актуальна потому, что с развитием рыночной экономики происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления предприятием, а также к управленческим кадрам.

Для дальнейшего развития предприятия необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом (УП) организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности, которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы организации.

Курсовая работа рассматривает тему: «Исследование систем управления: методология и принципы». Цель работы - повышение эффективности работы предприятия за счет совершенствования методологии и принципов системы управления персоналом на анализируемом предприятии.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления персоналом, раскрыть классификацию методов и принципов управления кадрами.

2. Выполнить анализ и дать оценку существующим методам и принципам системы управления персоналом на анализируемом предприятии.

3.Разработать мероприятия по совершенствованию методов и принципов системы управления персоналом.

Данные исследования проводились на основе положений, освещенных в научных трудах следующих авторов: Иванцевича Дж. и Лобанова А.А., Мескона М.Х., Кибанова А.Я., Бавыкина В., Самыгина С.И. и Столяренко Л.Д., Шкатулла В.И. и др. авторов.

Объектом исследования является- ООО «Ленспецтранс». Предметом исследования система управления персоналом. Методы исследования: логические, аналитические, статистические.

Для раскрытия поставленной темы определена следующая структура: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ МЕТОДОЛОГИИ И ПРИНЦИПОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Понятие, цели и функции системы управления персоналом

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Все эти вопросы находят свое отражение в философии управления персоналом организации, которые регламентируются общими для всех принципами, а в организации нет одинаковых людей; новые работники быстрее адаптируются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации; администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от других организаций; руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим сложившимся правилам; разнообразие вероисповедания влияет на отношение людей к работе, поэтому следует иметь общие принципы (правила), обязательные для представителей всех религий ¹.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом.

Экономическая цель -получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель- обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель -производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель - достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями). Все

¹ Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях,- Владимир. 2009. стр.72

перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей подразделений всех уровней.

Структуризация социальной пели может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации? С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация, какие условия она стремится для этого создать? Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные группы целей будут совпадать.²

Итак, с точки зрения работника, его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он (т.е. труд) выполняет по отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса. Эту систему целей структурно можно представить следующим образом (рис. 1.1)

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных, субъектов для достижения общих целей. И хотя в качестве главной цели обозначена прибыль организации, отправным моментом в методологии управления персоналом стало осознание того факта, что одним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей человека на производстве. Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей.

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами: оказание консультативной помощи линейным руководителям; разработка и реализация совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий; собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

² Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ.- М.: БИНОМ. 2008.- стр. 126.



Рис. 1.1. - Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала .

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать: способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.); мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.); свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

-выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом, в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;

-широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;

-делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;

-интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом³.

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом. На основе анализа имеющейся литературы можно выделить следующие функции управления персоналом: планирование персонала, маркетинг персонала, подбор, оценка, отбор персонала, планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника и др. (прил.1.)

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако уже перечисленные функции дают представление о содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки «управление персоналом».

³ Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2008г. - стр. 53.

1.2. Методология и принципы системы управления персоналом

Механизм, управления представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов. Принципы, трактуемые в теории управления как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловлены действием объективных законов. Методы выступают как способы реализации принципов. Принципы в общем виде представляют собой исходные положения теории, учения, науки. В ходе накопления лирической информации о целесообразной деятельности людей, ее изучения, анализа и обобщения шел отбор всего того положительного, что легло в основу принципов и правил поведения, действия, труда, управления, создания условий, обеспечивающих эффективную деятельность отдельных людей и трудовых коллективов.

Принципы, положенные в основу эффективного управления персоналом, достаточно многообразны. Они носят многоуровневый характер (общие, частные, специальные, отдельные) и распространяются на разные сферы деятельности (управление трудом в масштабах всего общества, отрасли, предприятия, отдельного работника). В числе общих принципов как инструментов управления персоналом выделяются: научность, плановость, комплексность (системность), непрерывность, нормативность, экономичность, заинтересованность, ответственность и т.п. К частным принципам относятся соответствие функций управления целям производства; индивидуализация работы с кадрами (индивидуализация подбора кадров, учет пожеланий конкретного работника, индивидуализация при высвобождении, продвижении оплата по результатам труда и т.п.); демократизация работы с кадрами (с учетом коллективного мнения работников при приеме важнейших кадровых решений, конкурсное замещение вакантных должностей, демократичность в методах управления и стиле руководства и т.п.); информатизация кадровой работы, обеспечение ее уровня, достаточного для принятия обоснованных решений; подбор кадров для

первичного производственного коллектива с учетом психологической совместимости и др.

Методы управления - это совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе. Реализация функций и принципов управления персоналом осуществляется путем применения различных методов. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. Направленность методов управления ориентирована на системы (объект) управления (фирма, отдел, подразделение и т.д.). Содержание - это специфика приемов и способов воздействия. Организационная форма - действие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) воздействие или косвенное воздействие (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

В экономической литературе принято подразделять все методы на три группы: организационно- распорядительные (административные), экономические и социально-психологические (рис.1.2).

1.2.1.Организационно-распорядительные методы

Объективной основой использования этих методов управления персоналом являются организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления — функция организации, задача административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Однако административные методы не следует отождествлять с

волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием⁴.

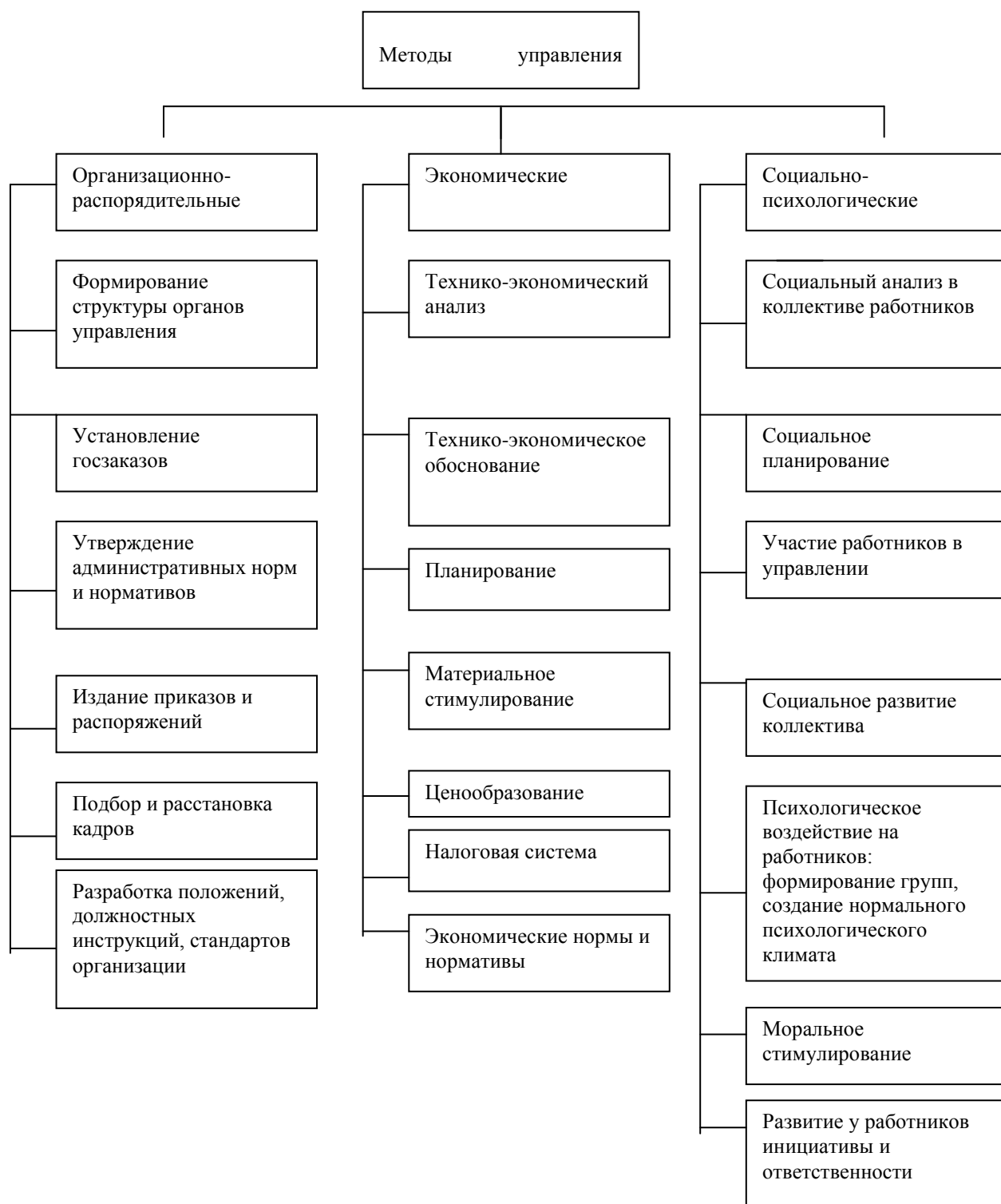


Рис. 1.2. Система методов управления персоналом.

Организационно-распорядительные методы управления персоналом оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль

⁴ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2008г.

за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

В практике управленческой деятельности мы встречаемся, как правило, с тремя типами подчинения:

- вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;
- пассивное подчинение. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется и соответствующая им система подчинения.

1.2.2.Экономические методы управления

Принципиальным вопросом коллективной организации труда в фирме является овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению персоналом организации представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Их применение предполагает изменение системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы были бы действительно и целенаправленны.

1.2.3. Социально-психологические методы

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников помогает руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% - от умения работать с людьми.

Таким образом, социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека, что достигается посредством приемов, которые носят личностный характер.

Все виды методов органично связаны между собой. Однако экономические и социально-психологические методы отличаются от организационно-распорядительных косвенным характером управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов. Достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

Искусство управления как раз и заключается в правильном выборе сочетания рассмотренных методов управления персоналом, в умении находить наиболее эффективное решение в конкретных условиях⁵.

⁵ Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях, - Владимир. 2009.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА МЕТОДОВ И ПРИНЦИПОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ЛЕНСПЕЦТРАНС»

2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Ленспецтранс» и оценка кадрового потенциала

Объектом исследования является предприятия- ООО «Ленспецтранс»- оно является обществом с ограниченной ответственностью, имеет самостоятельный баланс и осуществляет свою деятельность на основании Устава, ГК РФ, НК РФ, закона «Об Обществах с ограниченной ответственностью⁶» и др. нормативно-правовых актов. Предприятие ООО «Ленспецтранс» занимается производством и реализацией очень известного строительного материала, такого как бетон, а именно осуществляет производство и реализацию следующих видов бетона: цементный, силикатный, гипсовый, шлакощелочный, полимерцементный, специальный бетон.

Потенциальными потребителями предприятия являются строительные фирмы, занимающиеся строительством, проектирование домов, зданий и сооружений. В настоящий момент в Санкт-Петербурге около 2000 таких фирм, от мелких до крупных. Также потребителями являются и частные лица: физические и юридические, но на их долю приходится небольшой объем продаж.

На предприятии линейная структура управления, все отделы подчиняются генеральному директору предприятия. Организационная структура представлена на рис.2.1.

Возглавляет фирму генеральный директор. Он организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными и социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а так же хозяйственных и трудовых договоров (контрактов) и бизнес – планов.

⁶ Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998)//с изменениями от 28 декабря 2010 г. N 409-ФЗ.

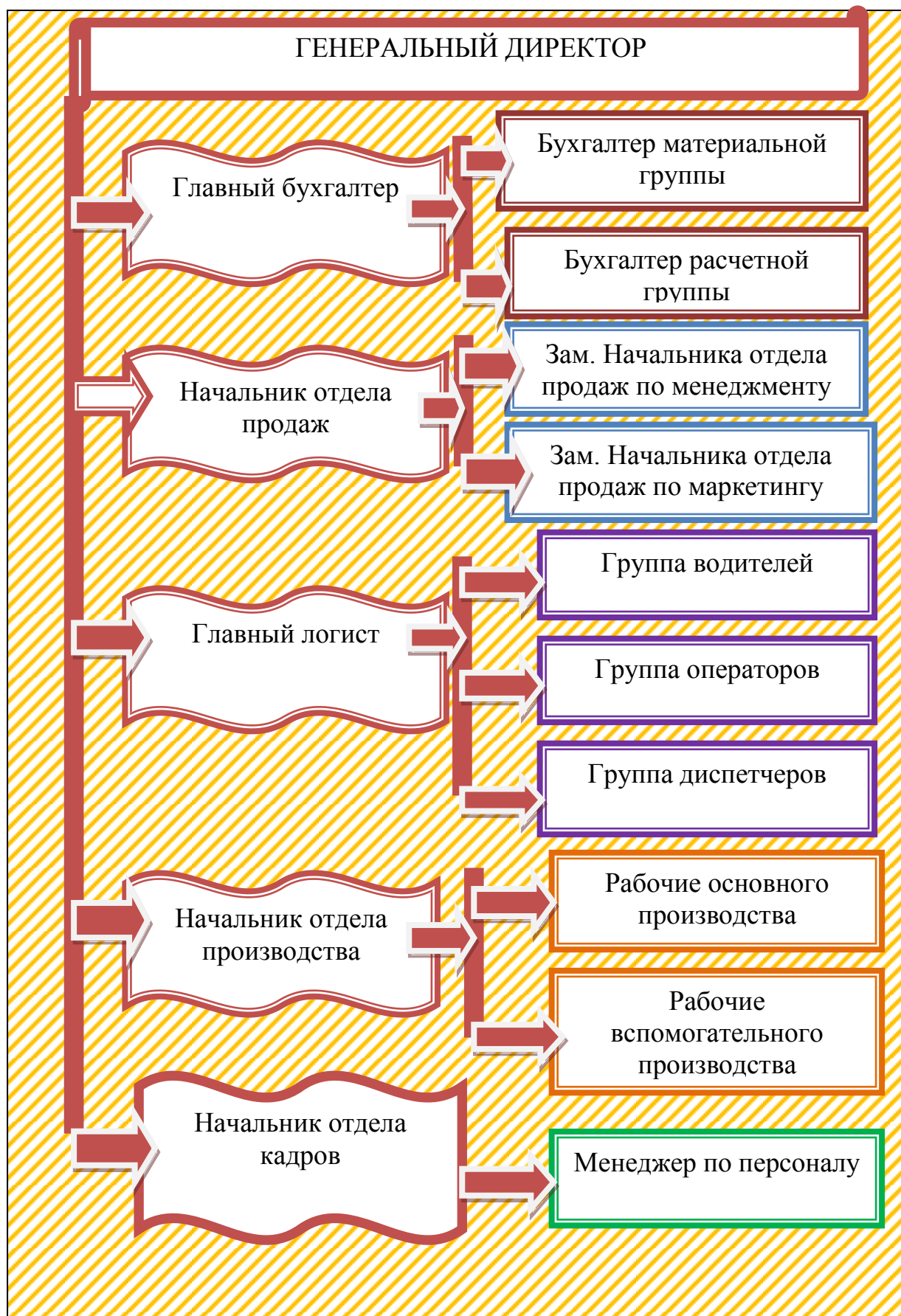


Рис.2.1. Организационная структура организации ООО «Ленспецтранс».

Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных

методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа моральной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки. Решает вопросы, касающиеся финансово – экономической и производственно – хозяйственной деятельности предприятия, в пределах предоставленных ему законодательством прав. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия. На предприятии все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления, т.е. от генерального директора к низшему. В данной организации – ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании; возможность поддерживать необходимую дисциплину. Все это ведет к стабильности и прочности. В ООО «Ленспецтранс» имеются следующие отделы: бухгалтерия, отдел работы с клиентами, отдел производства, отдел кадров.

Персонал любого предприятия представлен его кадрами. Состав и структура кадров постоянно меняется в соответствии с изменением техники, технологии, организации производства и управления. Состав кадров характеризуется следующими показателями: образовательный уровень, специальность, профессия, квалификация, стаж работы, возраст, соотношение отдельных категорий работников. Характерно и то, что кадры – наиболее подвижная часть производительных сил. Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Целями управления персоналом в организации ООО «Ленспецтранс» являются: удовлетворение потребности организации в кадрах; обеспечение рациональной расстановки кадров; наиболее эффективное использование кадров, «дерево целей» управления персоналом ООО «Ленспецтранс» представлено в табл.2.1.

«Дерево целей» управления персоналом ООО «Ленспецтранс»

| № п/п | цели | характеристика |
|----------|------------------|---|
| 1 | Цели 1-го уровня | 1) планирование и маркетинг персонала; 2) учет и наем персонала; 3) организация трудовых отношений; 4) обеспечение нормальных условий труда; 5) обеспечение развития персонала; 6) мотивация и стимулирование персонала; 7) социальное развитие персонала. |
| 2 | Цели 2-го уровня | 1) обучение персонала; 2) повышение квалификации персонала; 3) введение в должность и адаптация новых работников; 4) оценка кандидатов на вакантную должность; 5) аттестация персонала; 6) реализация деловой карьеры; 7) создание системы служебно-профессионального продвижения; 8) организация работы с кадровым резервом. |
| 3 | Цели 3-го уровня | 1) определение потребности в обучении; 2) распределение средств на обучение; 3) составление учебных планов и программ; 4) организация и оценка процесса обучения. |

Проведем анализ системы управления персоналом на предприятии ООО «Ленспецтранс». Так, на предприятии ООО «Ленспецтранс» среднесписочная численность составляет 3750 чел. по состоянию на 2011 г. структура численности состоит из руководителей, специалистов, рабочих и служащих. Проведем анализ по структуре работников с 2009-2011 г.г. и коэффициенту управленческого охвата, табл.2.2.

Рабочие – это работники занятые основным производством. Специалисты- это работники бухгалтерии, отдела кадров, маркетологи и др. Руководители- это руководящие должности, генеральный директор, начальники отделов и др. Служащие – это технические специалисты, которые осуществляют подготовку и оформление документации, учет и контроль хозяйственного обслуживания. Т.е. осуществляют чисто техническую работу (машинистки, операторы, курьеры, кладовщики, и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Анализ структуры работников предприятия и коэффициент управленческого охвата ООО «Ленспецтранс» на 2009-2011 г.

| показатели | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. | Отклонение 2011 г. от 2009 г. |
|---|---------|---------|---------|-------------------------------------|
| Среднегодовая численность работников, всего, в том числе: | 3250 | 3542 | 3750 | +500 |
| Руководители, чел. | 325 | 344 | 375 | +50 |
| Специалисты, чел. | 227 | 189 | 189 | -38 |
| Рабочие, чел. | 2633 | 2939 | 3112 | +479 |
| Служащие, чел. | 65 | 70 | 74 | +9 |
| Коэффициент управленческого охвата | 0,123 | 0,117 | 0,121 | -0,002 |
| Коэффициент управленческого охвата, % | 12,3 | 11,7 | 12,1 | -0,2 |

По данным табл.2.2 видно, что в течении анализируемого периода наблюдается увеличение общей численности персонала на 500 человек. Увеличение произошло за счет увеличения рабочих на 479 человек и руководителей на 50 человек. Так, в 2011 г. численность рабочих составила 3112 человек, руководителей 375 человек. Число служащих увеличилось на 9 человек и на конец анализируемого периода их число составило 74 человека. В течении анализируемого периода наблюдается снижение специалистов на 38 человек.

Важным показателем является коэффициент управленческого охвата. Управленческий охват (норма управления), определяемый как отношение количества руководителей к числу работников. Незначительное улучшение этого параметра оказывает большое влияние на стоимость компании без ущерба для качества обслуживания клиентов. На предприятии ООО «Ленспецтранс» по состоянию на 2011 г. данный коэффициент составил 12,1%, тогда как в 2009 г. он составлял 12,3%, т.е. произошло незначительное снижение коэффициента управленческого охвата.

Наибольший удельный вес в общей структуре численности приходится на рабочих, табл.2.3. Так, по данным табл.2.3 видно, что доля рабочих колеблется на протяжении анализируемого периода от 81,01% до 82,99%, т.е. произошло увеличение доли на 1,98%. На долю руководителей и специалистов приходится 10,0% и 5,04% соответственно. При этом наблюдается, что удельный вес

специалистов, за счет изменения структуры снизился на 1,98%, а доля рабочих увеличилась на 1,98%. Меньший удельный вес в общей структуре численности приходится на служащих и составляет в среднем 2%.

Таблица 2.3

Структура численности предприятия ООО «Ленспецтранс» на 2009-2011 г.

| показатели | 2009 г., % | 2010 г., % | 2011 г., % | Отклонение 2011 г. от 2009 г., % |
|---|------------|------------|------------|----------------------------------|
| Среднегодовая численность работников, всего | 100,0 | 100,0 | 100,0 | - |
| Руководители | 10,0 | 9,71 | 10,0 | - |
| Специалисты | 6,98 | 5,33 | 5,04 | -1,98 |
| Рабочие | 81,01 | 82,97 | 82,99 | +1,98 |
| Служащие | 2,0 | 1,97 | 1,97 | -0,03 |

Таким образом, на основании выше изложенного можно сделать вывод, что на предприятии ежегодно увеличивается численность работников, это связано с открытием новых магазинов. Наибольший удельный вес в общей структуре численности приходится на рабочих и составляет более 80%.

Проведем анализ качественных показателей кадрового потенциала предприятия ООО «Ленспецтранс». Для этого рассмотрим возрастной состав персонала, характеристика персонала по стажу работы и по уровню образования.

Так, в данных табл.2.4. видно, что наибольший удельный вес в общей структуре численности, приходится на работников возрасте 20-30 лет, их доля составляет 43,2%. Примерно столько же приходится на работников в возрасте от 30-40 лет, их удельный вес по состоянию на 2010 г. составил 38,19%.

Таблица 2.4

Возрастной состав персонала предприятия ООО «Ленспецтранс» в 2011 г.

| № п/п | Возраст персонала | 2011 г., чел. | 2011 г., % |
|-------|-------------------|---------------|------------|
| 1 | 18-20 лет | 3 | 0,08 |
| 2 | 20- 30 лет | 1620 | 43,2 |
| 3 | 30-40 лет | 1432 | 38,19 |
| 4 | 40-50 лет | 570 | 15,2 |
| 5 | 50-60 лет | 125 | 3,33 |
| | итого | 3750 | 100,0 |

Небольшая доля приходится на работников в возрасте от 40 до 60 лет и до

20 лет. Так, на предприятии трудятся всего 3 человека в возрасте до 20 лет, это объясняется тем, что молодые работники менее ответственны в выполнении работы, имеют небольшой опыт работы и низкий уровень квалификации. Доля работников в возрасте от 40-50 лет составила 15,2 % от общего числа работающих. Эта категория работников является более опытной, имеет высокий трудовой стаж. Но как видим на предприятии существует жесткий возрастной ценз при приеме на работу работников старшего возраста.

При приеме на работу предприятие больше ориентируется на возраст от 30-40 лет, так как это перспективные работники, которые имеют определенный опыт работы и более ответственны в выполнении задач, стоящих перед организацией.

Следующее направление системы управления персоналом зависят от предыдущих. Управление составом сотрудников: средний возраст сотрудников соответствует требованиям, для работы наилучшим образом подойдут молодые и инициативные работники. Однако их образовательный уровень необходимо поднимать. Так, рассмотрим уровень образования работников предприятия, табл.2.5.

Таблица 2.5

Уровень образования персонала предприятия
ООО «Ленспецтранс» в 2011 г.

| № п/п | Уровень образования персонала | 2011 г. , чел. | 2011 г., % |
|-------|-------------------------------|----------------|------------|
| 1 | Неоконченное среднее | 116 | 3,09 |
| 2 | Среднее | 832 | 22,19 |
| 3 | Среднее специальное | 1793 | 47,81 |
| 4 | Неоконченное высшее и высшее | 1009 | 26,91 |
| | итого | 3750 | 100,0 |

По данным табл.2.5, видно, что работники имеют различный образовательный уровень, от низкого до высокого. Так, наибольший удельный вес приходится на работников, имеющих среднее специальное образование, их доля составила 47,81%. Меньшее число работающих на предприятии имеют высшее образование, их доля составила 26,91%. ¼ часть персонала имеет средний или ниже среднего уровень образования. Так, с неоконченным средним образованием работает 116 человек, а это 3,09% , среднее образование имеется у 832 человек, а

это 22,19% от общего числа работающих. Таким образом, персонал, работающий на предприятии, имеет не достаточно высокий уровень образования. 25% рабочих имеют среднее или неоконченное среднее образование, что следует оценить отрицательно.

Немаловажным фактором качественного труда, является стаж работы работников. Рассмотрим характеристику персонала по стажу работы, табл.2.6.

Таблица 2.6

Характеристика персонала ООО «Ленспецтранс» по стажу работы в 2011 г.

| № п/п | Стаж работы, лет | 2011 г. , чел. | 2011 г., % |
|-------|---------------------|----------------|------------|
| 1 | До 1 года | 1123 | 29,95 |
| 2 | От 1 года до 3 лет | 567 | 15,12 |
| 3 | От 3 лет до 5 лет | 789 | 21,04 |
| 4 | От 5 лет до 10 лет | 436 | 11,62 |
| 5 | От 10 лет до 15 лет | 762 | 20,32 |
| 6 | От 15 лет и старше | 73 | 1,94 |
| | итого | 3750 | 100,0 |

Так, по данным табл.2.6, видно, что 1/3 часть работников имеет стаж работы менее 1 года, а именно, доля таких работников составляет 29,95%. Это свидетельствует о том, что на предприятии наблюдается высокая текучесть кадров. Небольшой удельный вес приходится на работников со стажем от 10 лет и старше, их доля составляет 20,32%. Лишь небольшая численность работающих на предприятии имеет стаж работы более 15 лет, их удельный вес составил менее 2%.

Таким образом, для повышения общего стажа работы, на предприятии необходимо разработать систему мероприятий, направленных на заинтересованность работников в продолжительном стаже работы именно на этом предприятии. Это позволит снизить текучесть кадров.

2.2. Анализ методов и принципов системы управления персоналом на предприятии ООО «Ленспецтранс»

В ООО «Ленспецтранс» как и на любом другом, происходит движение кадров, прием и увольнение. Это связано: с поиском новой работы работников, повышением по службе и т.д. Как правило, на предприятии, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов. Набор кадров – один из ключевых моментов работы на предприятии ООО «Ленспецтранс», т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность работы предприятия и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров являются растратой денег, а хорошие кадры – удачный способ их вложения.

При наборе персонала руководство ООО «Ленспецтранс» пользуется следующими критериями и принципами (рис.2.2). Несмотря на структуризацию процесса отбора, руководству иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала заранее не планируется и осуществляется лишь в момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий. Потребность в персонале оценивается начальником отдела по управлению персоналом и основывается на изменении объема работ.

Значимость правильного решения проблемы найма на работу связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему отбора, в первую очередь ООО «Ленспецтранс» определяет, нужен ли данный человек или нет (намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца данный работник заявит о своем уходе)).

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывают различные источники информации: заявление о приеме (первое общее впечатление о кандидате); фотография (внешность); биография (процесс становления, детали личности); личная анкета (систематизация самой важной информации о поступающем, хранение данной информации); диплом

(успеваемость в ВУЗе, относительные сведения о квалификации); трудовая книжка (место работы в биографии, прежние сферы деятельности, квалификационная характеристика); рекомендации (профпригодность); разговор с поступающим (заполнение пробелов в информации, дает личное представление о поступающем); пробная работа (умения и навыки в работе).



Рис.2.2. Принципы и критерии, используемые руководством предприятия ООО «Ленспецтранс».

При отборе кадров ООО «Ленспецтранс» руководствуется рядом принципов и критериев отбора персонала, для этого используются следующие способы отбора персонала: анализ и оценка заявительных документов; собеседование; тестирование; проверка службой безопасности; групповая дискуссия, прил.2.

На предприятии ООО «Ленспецтранс» применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом, табл.2.7.

Таблица 2.7

Методы управления персоналом, используемые руководством ООО «Ленспецтранс»

| Методы | Меры воздействия | |
|---------------------------|--------------------------------|---|
| Административные | Распорядительные | распоряжение руководства; координация работ; контроль исполнения. |
| | Материальная ответственность | депремирование; штраф. |
| | Дисциплинарная ответственность | выговор; увольнение. |
| Экономические | Оплата труда | премия; вознаграждение |
| Социально психологические | Психологические | убеждение; просьба; похвала; запрещение. |
| | Социальные | наблюдение; собеседование. |

По табл.2.7 видно, что административными методами являются: материальная ответственность, дисциплинарная и распорядительные меры воздействия. Экономические – это надбавки к заработной плате. К психологическим методам воздействия относятся- похвала, запрещение, просьба, убеждение.

Рассмотрим подробнее экономические методы управления персоналом, используемые руководством ООО «Ленспецтранс».

В ООО «Ленспецтранс» используются повременная система оплаты труда и оплата труда по конечному результату (окладно-премиальная) . Повременная система оплаты труда распространяется на работников аппарата управления, младшего обслуживающего персонала, сторожей, уборщиц. Оплата труда по конечному результату распространяется на торговых работников (кассиры, продавцы и др.)

При окладно-премиальной системе, к окладу начисляется определенный процент премии, который может составлять от 10% до 50%, в зависимости от вредности условий работы, от совмещения профессий и др. факторов. При повременно-премиальной заработная плата начисляется по часовым тарифным ставкам за фактически отработанное время.

Начисление платы труда на предприятии производится согласно Положению об оплате труда работников ООО «Ленспецтранс».

Обязательными доплатами на предприятии являются: доплаты за ночное время, при совмещении профессий, за работу в праздничные дни, при совместительстве, табл.2.8.

Таблица 2.8

Обязательные доплаты к основной части заработной платы на предприятии
ООО «Ленспецтранс»

| № п/п | Виды доплат | Размер доплат, % |
|-------|---|---|
| 1 | За работу в ночное время с 22 час.00 час до 6.00 час. | 40,0% |
| 2 | При совмещении профессий | От 30,0-100,0% |
| 3 | За работу в праздничные дни | В размере одинарной часовой ставки |
| 4 | При совместительстве | Оплата производится по высоким часовым тарифным ставкам |

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в трудовой деятельности, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

- награждение ценными подарками;
- выплата денежной премии;
- объявление благодарности;
- применение повышающего поправочного коэффициента к заработной плате.

Работникам ООО «Ленспецтранс» выплачиваются следующие стимулирующие выплаты:

- за совмещение профессий - в размере до 50% от заработной платы;
- за работу в ночное время - в размере до 40% от тарифной ставки;

- за работу в выходные и праздничные дни - в размере 100% от тарифной ставки;

- за расширение зоны обслуживания - в размере до 50 % от заработной платы;

- за разъездной характер работы – в размере до 50% от заработной платы;

- за классность, высокое мастерство – в размере до 50% от заработной платы.

Таким образом, на предприятии применяется материальная мотивация работников- премии, надбавки к заработной плате и т.д.

Но существуют и удержания из заработной платы за недобросовестное отношение к труду. Так, за замечания или выговор происходит снижение размера премирования по следующим ставкам:

За замечание- 10%

За выговор-30%.

Таким образом, в ООО «Ленспецтранс» применяются различные методы управления персоналом, а именно:

- существует система премирования по результатам работы;

- надбавки к заработной плате за совмещение профессий; за работу в ночное время; за работу в выходные и праздничные дни; за расширение зоны обслуживания; за разъездной характер работы; за классность, высокое мастерство.

- применяются психологические методы воздействия, т.е. похвала, запрещение, просьба, убеждение.

- за образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в трудовой деятельности, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения: награждение ценными подарками; объявление благодарности.

2.3. Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом и экономическая эффективность

Проведенный выше анализ позволяет выделить ряд недостатков в системе управления персоналом. Так, основными недостатками системы управления персоналом в ООО «Ленспецтранс» являются:

- наблюдается большая текучка кадров, небольшой удельный вес приходится на работников имеющих стаж работы от 5 и более лет;
- низкая квалификация персонала, наибольший удельный вес работников имеет среднее специальное образование.

Рассмотрев недостатки системы управления персоналом, которые, так или иначе, влияют на конечный результат финансово-хозяйственной деятельности ООО «Ленспецтранс» сформулируем основные направления для их устранения:

- внедрение мероприятий, направленных на повышение квалификации, а также переподготовка и обучение смежным профессиям рабочего персонала;
- повысить заинтересованность работников в карьерном росте;
- разработка дополнительных мероприятий, направленных на снижение текучести кадров, а именно:

а)внедрение системы премирования за отработанный стаж работы на предприятии;

б)уделить особое внимание адаптации и внедрить систему наставничества для вновь принятых работников;

в)продвижение по карьерной лестнице работников, которые заинтересованы в карьерном росте (в настоящий момент предприятие на вакантную должность принимает персонал со стороны, не принимая во внимание желающих работников продвинуться по службе);

- развивать корпоративную культуру;
- ввести дополнительные премии за результаты работы.

Для сокращения текучести кадров, необходимо внедрить систему доплат за стаж работы , табл.2.9.

Система доплат за стаж работы

| Стаж | % надбавки |
|---------------------|---------------|
| до года | 1% от оклада |
| от года до трех лет | 3% от оклада |
| от трех до пяти лет | 5% от оклада |
| больше пяти лет | 10% от оклада |

Так, по данным табл. 2.9 видно, что процент доплат зависит от стажа работы, до года он составляет 1%, от года до трех 3%, при стаже до пяти лет надбавка оставит 5%, при большем стаже- 10%. Это позволит заинтересовать работников в продолжительной трудовой деятельности именно на конкретном предприятии ООО «Ленспецтранс» .

Обеспечение потребности в персонале должно осуществляться через своевременное восполнение потребности предприятия в персонале необходимого качества. С этой целью необходимо проводить регулярный анализ состояния рынка труда; планирование потребности в персонале на основе заявок в соответствии с планами развития торговой сети; оценку возможностей внутреннего и внешнего источников кадров.

Управление текучестью персонала должно происходить через определение ее мотивационной структуры (работники заполняют анкеты, в которых указывают причины увольнения, с ними проводятся итоговые собеседования; полученные данные систематизируются и анализируются; на их основе планируются мероприятия по управлению текучестью персонала).

Для сокращения текучести персонала в первый год работы работника нужно уделить особое внимание адаптации и внедрить систему наставничества, которая включает в себя:

- закрепление за каждым принятым работником, опытного сотрудника;
- ведение дневника стажера;
- обратная связь, после каждой смены стажировки непосредственно руководителем;
- проведение в коллективе специальных тренингов по сплочению

сотрудников.

Руководству необходимо уделять внимание развитию корпоративной культуры ООО «Ленспецтранс». Основными действиями в этой области являются: проведение регулярных исследований удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой и организация тренингов («Культура делового общения», «Формирование навыков работы в команде» и т. д.).

Одним из факторов совершенствования системы управления персоналом является материальная мотивация. Поэтому в целях улучшения материальной заинтересованности работников, целесообразно ввести дополнительные надбавки к заработной плате по следующим уровням, табл.2.10.

Таблица 2.10

Дополнительная система стимулирования оплаты труда работников ООО
«Ленспецтранс»

| уровень критерия | описание | процент надбавки |
|---------------------|---|---------------------|
| 1 уровень | выполняет задачи очень медленно, не укладывается в обозначенные сроки, выполняет простые задачи и только по требованию, работает в течении дня с одной задачей и в одном секторе, | 3% от оклада |
| 2 уровень | стремится выполнить задачи в обозначенный срок; выполняет все намеченные на день задачи; выполняет разные задачи в разных секторах по требованию руководителя | 5% от оклада |
| 3 уровень | выполняет задачи в срок, успевает сделать доп.работу обозначенную руководителем (не менее 3 доп. задачи); выполняет задачи повышенной сложности; выполняет различные задачи, намеченные руководителем, в любом секторе (универсальность) | 7% от оклада |
| 4 уровень | выполняет задачи в срок, успевает сделать доп.работу (не менее 3 доп. задачи и помогает "слабым"); выполняет задачи высокой сложности; выполняет намеченные задачи и сам стремится сделать доп.работу; выполняет не только свою работу, но и работу других. | 10% от оклада |
| 5 уровень | выполняет несколько задач параллельно; выполняет задачи высокой сложности, возможно делегированных руководителем, или сам определяет, что еще необходимо сделать, не нарушая своих функциональных обязанностей; отлично выполняет любую работу в разных секторах. | 15% от оклада |

Таким образом, новая система стимулирования оплаты труда позволит увеличить заинтересованность работников в повышении производительности и трудовой дисциплины.

На основе выше изложенного, для совершенствования существующей системы управления персоналом на предприятии ООО «Ленспецтранс» необходимо:

- своевременно восполнять потребности в персонале необходимого качества;
- внедрить систему стимулирующих доплат;
- составлять индивидуальные планы карьерного роста;
- внедрить систему наставничества;
- совершенствовать корпоративную культуру;
- ввести дополнительные премии в зависимости от стажа работника;
- повышать заинтересованность работников в карьерном росте;
- способствовать продвижению по службе заинтересованных работников, работающих на предприятии, а не принимать на вакантные должности работников со стороны;
- направлять на подготовку, переобучение и повышение квалификации рабочих;

Таким образом, рассмотренные мероприятия позволят совершенствовать систему управления персоналом ООО «Ленспецтранс». Насколько эффективными будут рассмотренные мероприятия, необходимо рассмотреть экономическую эффективность.

Оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса.

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, нужны, естественно, критерии, позволяющие произвести такую оценку (рис.2.3.) Эти и другие критерии должны лечь в основу исследования эффективности управления персоналом. Оценка эффективности как система процедур, является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить в достаточно конкретном смысле качество системы управления персоналом в целом и свои профессиональные способности в частности и те недостатки в подготовке, которые соответственно можно определить как потребность в целях повышения результативности работы.



Рис.2.3 - Критерии эффективности управления персоналом.

Оценку эффективности предлагаемых мероприятий можно разделить на две составляющие: экономическая эффективность и социальная.

-Экономическая эффективность.

Так как ООО «Ленспецтранс» коммерческая организация, она имеет цели получения прибыли, поэтому экономическая эффективность здесь обусловлена в первую очередь получением дополнительных средств за счёт тщательного использования трудовых ресурсов.

-Социальная эффективность.

В результате проведения мероприятий: совершенствования процесса отбора персонала, повышения квалификации работников, повышения материальной заинтересованности персонала, повышения корпоративной культуры, будут достигнуты следующие результаты:

-сохранится морально – психологический климат в коллективе, что позволит избежать лишних конфликтов, а так же сохранить работоспособность персонала с точки зрения их психологической составляющей;

-улучшится выполнение функций работников предприятия;

-будет повышен уровень обслуживания клиентов, за счет того, что повысится уровень квалификации работников.

Рассчитаем экономическую эффективность управления персоналом после внедрения мероприятий по следующим показателям:

- экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров;
- экономический эффект (ущерб), обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции по причине высокой (низкой) квалификации персонала;
- оценка экономического эффекта, связанного с оптимизацией численности персонала предприятия.

1. Оценка экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров⁷ (2.1.):

$$S_{\text{тк}} = Dk_{\text{тк}} \times H \times S_{\text{по}} \quad (2.1)$$

Где $S_{\text{тк}}$ – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$Dk_{\text{тк}}$ – коэффициент снижения (увеличения) текучести кадров (например, текучесть персонала составляла 20%, после принятия определенных мер снизилась до 15%, т. е. снижение составило 5%, соответственно $Dk_{\text{тк}} = 0,05$);

H – численность персонала предприятия, чел.; $S_{\text{по}}$ – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека) составляют в среднем 2100 руб. (по состоянию на 2011 г.). Сюда входит оплата кадровым работникам за подбор персонала и оплата за обучение работе на новом месте для руководящего работника.

Так, в перспективе на предприятии ООО «Ленспецтранс» планируется сокращение текучести кадров, в 2011 г. коэффициент текучести кадров составлял 20,34%, табл.2.11. Если предположить, что за счет рассмотренных выше мероприятий, произойдет снижение текучести кадров в среднем на 5%, тогда $Dk_{\text{тк}}$ составит 0,05.

⁷ Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2011.

Таблица 2.11

Прогнозные показатели текучести кадров в ООО «Ленспецтранс»

| показатели | 2011 год | прогноз | отклонение |
|-----------------------------------|----------|---------|------------|
| число выбывших, чел. | 763 | 575 | -188 |
| среднесписочная численность, чел. | 3750 | 3750 | - |
| коэффициент текучести кадров | 0,2034 | 0,1534 | -0,0504 |
| коэффициент текучести кадров, % | 20,34 | 15,34 | -5% |

Коэффициент текучести кадров – это отношение числа выбывших за отчетный период к среднесписочной численности (2.2):

$$K_{об. по у\epsilon} = \frac{r_{y\epsilon}}{r}, \quad (2.2)$$

где $r_{y\epsilon}$ — все выбывшие работники за определенный период.

Рассчитаем экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$S_{\text{тк}} = 0,05 \times 3750 \times 2100 = 393750 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от снижения текучести кадров составит 393,7 тыс.руб.

2. Оценка экономического эффекта (ущерба), обусловленного увеличением (уменьшением) производства продукции по причинам квалификации персонала.

Так как причины, обусловленные работой персонала, всегда присутствуют, то в качестве эффекта или ущерба рассматривалась разница между недовыработкой продукции в текущем месяце и в предыдущем. Эффект (ущерб) определялся по формуле (2.3):

$$S_{\text{ув}} = DB \times C_{\text{отп}} \quad (2.3)$$

где DB – разница между недовыработкой продукции по вине персонала за текущий и предыдущий месяц, тн;

$C_{\text{отп}}$ – отпускная цена готовой продукции, руб/тн.

Так, на предприятии ООО «Ленспецтранс» в предыдущем периоде по вине персонала произошло недовыполнение плана, в частности в количестве 60 куб.м. Таким образом:

$$S_{ув} = DB \times C_{отп} = 60 \times 5200 = 312000 \text{ руб. (или 312,0 тыс. руб.)}$$

3. Оценка экономического эффекта, связанного с оптимизацией численности персонала (2.4).

$$S_{оч} = N \times C_{зпо} \quad (2.4)$$

где N – количество сокращенных штатных единиц;

$C_{зпо}$ – средняя величина заработной платы, единого социального налога, выплат социального характера и пр. на одного человека в месяц (руб/чел)⁸.

На предприятии ООО «Ленспецтранс» не планируется сокращение работников, численность планируется оставить на том же уровне, поэтому данный коэффициент будет равен нулю.

Таким образом, экономическая обоснованность содержания службы персонала определяется как:

$$S_{суп} = S_{тк} + S_{ув} + S_{оч} - C_{суп}$$

где $S_{суп}$ – экономическая эффективность службы управления персоналом;

$S_{тк}$ – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$S_{ув}$ – экономический эффект (ущерб), обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции по причинам, связанным с персоналом;

$S_{оч}$ – экономический эффект, обусловленный оптимизацией численности персонала;

$C_{суп}$ – затраты на содержание службы управления персоналом (в данном случае была учтена только заработная плата сотрудников, единый социальный налог и выплаты социального характера).

На предприятии ООО «Ленспецтранс» имеются 2 работника отдела кадров, средний заработок одного работника в год составляет 216 т.р., таким образом, затраты на содержание службы управления персоналом составят:

$$C_{суп} = 2 \text{ работника} \times 216000 = 432000 \text{ руб. (432,0 тыс. руб.)}$$

Таким образом, общий экономический эффект за счет совершенствования

⁸ Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2011.

системы управления персоналом (а именно совершенствования экономических методов управления) на предприятии ООО «Ленспецтранс» составит:

$$S_{\text{суп}} = S_{\text{тк}} + S_{\text{ув}} + S_{\text{оч}} - C_{\text{суп}} = 393,7 + 312,0 - 432,0 = 273,7 \text{ тыс. руб.}$$

В данном случае экономический эффект составил 273,7руб., здесь учтены мероприятия, направленные на:

- снижение текучести кадров,
- повышения производительности труда (за счет снижения забракованной продукции или невыполнения плана по вине персонала).

Для эффективной оценки состояния дел по управлению персоналом руководителю необходимо анализировать показатели по всем аспектам деятельности и проводить анализ по многим факторам. Независимо от того, каким образом будет сформирован перечень показателей, руководителю важно помнить: любая система показателей только тогда приносит эффект, когда она регулярно анализируется, и на ее основании принимаются управленческие решения. Только тогда оценка эффективности управления персоналом поможет компании своевременно отреагировать на изменения во внутренней и внешней среде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение и совершенствование системы управления персоналом организации. Персонал- это ресурс и потенциал любой организации, поэтому он является средством достижения цели, в связи с этим тема работы актуальна.

Объектом исследования является предприятия- ООО «Ленспецтранс»- оно является обществом с ограниченной ответственностью, имеет самостоятельный баланс и осуществляет свою деятельность на основании Устава, ГК РФ, НК РФ, закона «Об Обществах с ограниченной ответственностью» и др. нормативно-правовых актов.

Предприятие ООО «Ленспецтранс» занимается производством и реализацией очень известного строительного материала, такого как бетон, а именно осуществляет производство и реализацию следующих видов бетона: цементный, силикатный, гипсовый, шлакощелочный, полимерцементный, специальный бетон. Потенциальными потребителями предприятия являются строительные фирмы, занимающиеся строительством, проектирование домов, зданий и сооружений. В настоящий момент в Санкт-Петербурге около 2000 таких фирм, от мелких до крупных. Также потребителями являются и частные лица: физические и юридические, но на их долю приходится небольшой объем продаж.

Основными факторами, влияющими на деятельность предприятия, являются: дисциплина и ответственность работников, специализация предприятия, обновление основных фондов, условия труда работников, организация рабочих мест, текучесть кадров, заинтересованность работников в достижении высоких результатов деятельности, применение прогрессивных форм и т.д.

Проведенный анализ системы управления персоналом в ООО «Ленспецтранс» показал, что применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом. На основании проведенного анализа показателей системы управления персоналом были выявлены основные недостатки системы управления персоналом это:

- высокая текучесть кадров;
- низкая квалификация персонала;
- не заинтересованность работников в карьерном росте;

В работе были представлены следующие предложения по устранению недостатков в системе управления и рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом:

- проводить ориентацию кадровой политики по привлечению работников высокой квалификации;
- направлять на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников рабочих специальностей;
- внедрить программу мотивации для снижения текучести кадров;
- внедрить систему стимулирующих доплат;
- внедрить систему наставничества;
- составлять индивидуальные планы карьерного роста;
- совершенствовать корпоративную культуру.

За счет рассмотренных выше мероприятий будут достигнуты как психологические, так и непсихологические критерии эффективности, а именно: удовлетворенность коллективом (повысится морально-психологический климат в коллективе); улучшится мотивация персонала; повысится качество труда, производительность и прибыльность организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2009г. – 352 с.
2. Беляев В.Н., Черников Д.А. Справочник директора предприятия.- М.: ИНФРА-М, 2010г. – 794 с.
3. Беляцкий Н.П., Ройш П., Суша Н.В. Техника работы менеджера. – Мн.: Книжный дом, 2009г. – 255 с.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2008г. – 496 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: ЮристЪ, 2009г. – 271с.
6. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 2009г. – 211 с.
7. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2008г. – 472 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. -М.: Высш. школа, 2007г.
9. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2008г.
10. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: Т.Д. “Элит-2000”, 2008г.-435с.
11. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2006. - стр. 53
12. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. М.: Норма, 2009г.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2008г. – 321 с.
14. Егошин А.П. Управление персоналом. – Новгород: Издательство «Март», 2008. – 238 с.
15. Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях,- Владимир. 2009.
16. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ. 2009г.
17. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР. 2009.

18. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Северо – Запад, 2008г.
19. Иванов В.Н. «Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления» М.: Экономика, 2009 г.
20. Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 2007. – стр. 76.
21. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2008г.
22. Кузнецова Л.П. «Основные технологии социальной работы» Владивосток: ДВГТУ, 2010 г.
23. Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом. - М.:ГАУ. 2009г. – стр. 124.
24. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2010г. – стр.
25. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2011г. 378 с.
26. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2011. – 412 с.
27. Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2009. – 199 с.
28. Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2010. – 303 с.
29. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2008. – 114 с.
30. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ.. – М.: Дело, 2009г.

ПРИЛОЖЕНИЯ 1-2