

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/39410>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Менеджмент в организации

Введение 3

Глава 1. Теоретические основы формирования структуры и штатной численности службы управления персоналом 7

1.1. Организационные основы функционирования службы управления персоналом в отношении структуры и штатной численности персонала 7

1.2. Нормативно-правовая основа структуры и штатной численности службы управления персоналом 17

Глава 2. Анализ кадровой политики и управления персоналом ПАО МОЭК 29

2.1. Общая характеристика ПАО МОЭК 29

2.2. Анализ структуры службы управления персоналом ПАО МОЭК 35

2.3. Анализ штатной численности службы управления персоналом ПАО МОЭК 46

Глава 3. Разработка системы планирования структуры и штатной численности персонала ПАО МОЭК 49

3.1. Основные положения системы планирования кадровой политики ПАО МОЭК в отношении структуры и штатной численности персонала 49

3.2. Применение экономического подхода при разработке плана в кадровой службе ПАО МОЭК 57

Заключение 68

Список использованной литературы 73

Введение

Актуальность темы работы. В настоящее время подбор и расстановка кадров - одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим подразделением организации. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит успешность работы организации.

Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы - с другой. Эта функция закреплена за кадровыми службами, однако большой объем работы в этой области ложится и непосредственно на руководителей. Подбор и расстановка кадров занимают особое место в ряду других управленческих функций. Правильно поставленная научно обоснованная работа с кадрами в организации в значительной степени определяет эффективность всей ее деятельности.

В условиях плановой экономики и до настоящего времени во многих организациях функции отдела кадров сводились в основном к найму и увольнению работников, ведению делопроизводства. Это низвело отдел кадров до второстепенного структурного подразделения, фактически выполняющего лишь указания руководства предприятия и отвечающего за своевременное ведение личных дел сотрудников, оформление приказов о приеме, увольнении или выхода в отпуск. По сути деятельность отдела кадров носила характер оперативной работы, заключалась в основном в делопроизводстве и ограничивалась текущей работой с кадрами. В то же время те вопросы, которые в настоящее время входят в основную сферу деятельности кадровых служб, решались подразделениями, в функционал которых они не входили. К примеру, регулирование и расчет штатной численности, организация и нормирование труда, планирование численности, планирование затрат на рабочую силу и видов работ, аттестация сотрудников, разработка системы мотивации, перспективы карьерного роста, обеспечение соответствующих условий труда, вопросы социальной защищенности и др. Этими и другими вопросами, как правило, занимались профсоюзы, службы охраны и безопасности труда, финансовые подразделения, либо кто-то из руководителей организации, которые, зачастую не располагая ни необходимыми знаниями и временем, занимались подбором, расстановкой кадров.

Кадровая служба не была наделена функциями планирования, организации, координирования, стимулирования, контроля, подбора и развития персонала и не участвовала в выработке кадровой политики.

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого кадрового потенциала. Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности. В связи с этим, в настоящее время возрастает роль самой системы управления трудовыми ресурсами.

Основные пробелы и проблемы обеспечения кадровым подразделением затрагивают организацию эффективного и целенаправленного использования кадровых ресурсов во всех организационных структурах, независимо от их организационно-правовых форм, и заключаются в следующем:

1. не разрабатывается норматив на обслуживание функции, в соответствии с должностными инструкциями.
2. нерациональное распределение обязанностей за счет времени, выделяемого на различные работы, не учтенного в плановых расчетах, что и приводит к образованию сверхурочных часов.
3. нет четкого взаимодействия координации и регулирования согласования функций, при которых, администрация организационно-экономической единицы (организации, компании, фирмы) не организует управление объектов своего влияния, а наделяет их полномочиями в рамках оперативной самостоятельности, на основе должностных инструкций и положений об отделах или подразделениях.
4. обеспечения структуры кадрового подразделения, его профессионально-квалификационного уровня (в увязке с применяемой техникой, технологией, организаций производства и труда);
5. эффективного использования кадровых ресурсов по времени, по квалификации, уровню образования и т.д.

Процесс разработки по рационализации структуры управления кадровым подразделением, начинается с процесса планирования по обеспечению кадровым подразделением организации. Этот процесс и является инструментом, с помощью которого обосновываются:

кадровая потребность хозяйствующего субъекта;

направления рационализации по обеспечению кадровому составу.

Его задача состоит не только в обеспечении организационных изменений, необходимые для жизнедеятельности хозяйствующего субъекта, но координации всех его структурно-функциональных элементов бизнес-среды.

Исследования кадровой потребности, условий, влияющих на функционирование структуры системы управления проведены, на примере ПАО «МОЭК», на основании которого предложены основные направления разработки по рационализации структуры кадрового подразделения организации и механизмы управления.

Важнейшей проблемой ПАО «МОЭК» является постановка и систематизация кадрового учета, с помощью которого определяются направления разработки по рационализации структуры управления, отвечающей, и обеспечивающей эффективность функционирования структуры управления, ее целенаправленности существования.

Цели работы - разработка и внедрение направлений по рационализации структуры управления кадровым подразделением на примере ПАО «МОЭК»

Для достижения поставленной мною цели, было необходимо решение ряда задач:

1. изучение теоретических основ планирования кадрового подразделения;
2. проведение структурно-функционального анализа кадровой потребности ПАО «МОЭК»;
3. выявление и внедрение направлений, обеспечивающие эффективность процесса организации по обеспечению кадровой потребности структуры управления.

Предметом исследования является организационно-технический процесс планирования кадровой потребности и методы управления кадровым подразделением ПАО «МОЭК».

Объектом исследования выступает действующая организационная структура управления кадровым подразделением ПАО «МОЭК»

Практическая значимость работы состоит в использовании теоретических и практических знаний для дальнейшего внедрения и оптимизации направлений по рационализации структуры управления кадровым подразделением организации.

Глава 1. Теоретические основы формирования структуры и штатной численности службы управления персоналом

1.1. Организационные основы функционирования службы управления персоналом в отношении структуры и штатной численности персонала

В современных экономических условиях важным содержательным элементом системы менеджмента предприятия является его организационная структура, в значительной степени влияющая на результативность хозяйственной деятельности. Основная задача всех структурных преобразований системы управления состоит в достижении максимальной эффективности выполнения ею целевой функции. Эффективность управления также зависит и от содержательной части системы – квалифицированного состава и численности работников управления, их технического оснащения и качества принимаемых ими решений. Поэтому важнейшей методологической проблемой при оценке эффективности структурных преобразований является качественное выделение и количественное определение факторов влияния организационной структуры на результативность управления. [6]

Оптимизация и реорганизация организационных структур должна обеспечивать лучшие условия для эффективной деятельности высшего управленческого звена. Косвенное влияние изменений оргструктуры на эффективность процесса управления проявляется через сокращение затрат времени на достижение необходимых целей и результатов; создания условий для более эффективного использования ресурсов, повышения квалификации кадров и степени удовлетворенности выполняемой ими работой. Для осуществления этих задач используется организационное проектирование, представляющее собой упорядочение организационно-структурных характеристик системы управления для улучшения их эффективности, адаптивности и результативности. Важным моментом проектирования организации является разработка и проектирование организационной структуры. [10]

Основными факторами, определяющими вид и сложность организационной структуры управления (ОСУ) конкретного предприятия, являются:

- размер и структура организации;
 - объем производства и продаж;
 - технологические факторы; номенклатура и сложность выпускаемой продукции;
 - существующий уровень специализации, концентрации, комбинирования и кооперирования производства;
 - степень развития инфраструктуры региона;
 - международная интегрированность предприятия;
 - экономические факторы (затраты на осуществление управления);
 - естественные факторы (размещение предприятия, наличие у него филиалов и подразделений).
- В современной практике менеджмента выделяют следующие виды организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная, сетевая. [24]

Понятие организационная структура управления, в научной литературе описывается множеством разнообразных формулировок. ОСУ определяется составляющими её звеньями и уровнями управления. Эта структура должна обеспечить устойчивость связей между элементами управления и надежность функционирования системы в целом.

В зависимости от вида деятельности, от масштаба и многих других факторов, фирмы могут иметь различные типы структур управления. Обязанность руководства выбрать наиболее оптимальную структуру для их вида деятельности. Этот выбор требует серьезной предварительной подготовки. [19]

Классификация ОСУ очень обширна и разделяется по многим параметрам. В данной работе важна классификация по степени реагирования на внешнюю среду, так как это самый неуправляемый фактор влияния на деятельность фирмы. Организационные структуры строятся по определенным принципам, которые связаны с типом организации: бюрократическая или органическая. Для бюрократической организации характерны иерархические структуры: линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные. Органические же организации - это проектные, матричные, сетевые. [17]

Принцип линейной структуры - это принцип вертикальной иерархии и соподчиненность звеньев управления снизу доверху. Принцип функциональной структуры - это принцип полного распорядительства. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для исполнения. Линейно-

функциональная структура сохраняется принцип единоначалия. Основа линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные функциональные подразделения для обеспечения более рационального выполнения линейным руководителем своих управленческих функций. Существует еще штабная линейно-функциональная структура управления. Отличие её от не штабной лишь в том, что функциональные подразделения могут давать распоряжения нижестоящим звеньям, но лишь по кругу вопросов, определенному их функциональной специализацией. Дивизиональная структура управления основана на централизации стратегического планирования в верхних уровнях управления. [40]

Децентрализация деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли. Принцип проектной структуры заключается в сборе команды самых квалифицированных специалистов разных направлений для осуществления сложного проекта. После завершения проекта структура распадается. Матричные структуры - наиболее сложные. Это наложение проектной структуры на линейно-функциональную. Закрепляется два направления управления вертикальное и горизонтальное. Отличительная черта у работников наличие одновременно двух руководителей. [39]

Самая распространенная структура управления- это линейная. Структура проста и более всего подходит к микро и малым фирмам, так как в этих фирмах количество работников небольшое, руководитель и собственник фирмы чаще всего одно лицо и нет надобности в более сложных структурах управления. Рациональная структура управления может возникнуть только при наличии таких принципов как:

- ☐ целеполагание,
- ☐ приоритет функций над составом звеньев,
- ☐ приоритет объекта над субъектом,
- ☐ первичность миссии целей,
- ☐ положения во внешней среде,
- ☐ адаптивность,
- ☐ полная координация,
- ☐ минимум сложности.

Структуру формируют только устойчивые связи и отношения. Составляющие структуру связи должны быть четкими, достаточно выраженными и сильными, а отношения - ясными, определенными и прозрачными. [36]

Идея внутренней сетевой структуры управления состоит в прямых коммуникациях между относительно равноправными партнерами этой организации. Но относительность, заключается в том, что для разрешения конфликтных ситуаций в любой организации должен быть, кто-то, кто мог бы своим решением этот конфликт погасить, поэтому полного отказа от иерархии здесь нет, но действовать она должна на уровне правил игры, установленных в данной организации.

Для фирмы, выбравшей сетевую ОСУ, важно будет определить новые требования к персоналу и руководителям. Они должны быть гибкими и способными оценивать возможности фирмы.

Еще один дополнительный отрицательный момент может всплыть при сетевой организации структуры - это качество продукта и сам продукт. При сетевой конкуренции, главное ядро сети должно всегда держать под контролем свой портфель заказов, чтоб не получилось так, что есть громкое имя товара или услуги, и только, а товаром уже занимаются бывшие партнеры, на которых уже трудно влиять, они диктуют свои условия. [32]

В плане эффективности совершенствования организационных структур управления наибольший интерес представляют проектная, матричная и сетевая структуры. Основным условием использования проектной структуры управления является реализация одного проекта или портфеля проектов, под которыми подразумевается конкретное целенаправленное изменение в общей системе менеджмента предприятия (например, внедрение инновационных технологий, диверсификация производства).

Разновидностью проектной структуры управления является более сложная матричная организационная структура, которая представляет собой объединение проектных и функциональных организационных структур. Она используется для реализации определенного проекта в крупных организациях.

Сетевая структура предполагает, что современная организация отдаёт выполнение отдельных видов деятельности (информационное обеспечение, сбыт, производство, бухгалтерский учет) специализирующимся фирмам, работающим по контракту. Во главе стоит небольшая головная фирма: брокер или посредник. Принципиальное отличие сетевых организаций от иерархических заключается в том, что в них передача принятых управленческих решений в виде планов, приказов, распоряжений заменяется контрактами, соглашениями и договорами.

Современная сетевая организация позволяет получить эффективный вариант разграничения полномочий и

связей, а также необходимую автономию и централизацию. [8]

Обязательное условие деятельности сетевой структуры – это централизованное руководство, централизованные функциональные структурные подразделения по основным ключевым вопросам деятельности. В целом, к основным преимуществам сетевых структур управления можно отнести:

- концентрацию всех ресурсов организации на приоритетных сферах специализации;
- привлечение к работе наиболее успешных компаний;
- снижение затрат на содержание управленческого персонала;
- повышение гибкости и адаптивности организации к изменениям внешней среды. [11]

Недостатками в практической деятельности сетевых организаций являются такие:

- усложнение работы участников сети вследствие неопределенности их будущего участия в сети и разнородности участников;
- усложнение контроля за работой участников сети со стороны головной фирмы;
- высокая зависимость от кадрового состава;
- снижение лояльности рядовых работников к системе менеджмента организации;
- рост текучести кадров;
- замедление процесса формирования корпоративной культуры. [15]

Организационная структура является тем стержнем, который должен обеспечивать надежное функционирование системы управления в целом. В процессе функционирования предприятий высшее руководство может изменять и совершенствовать действующую организационную структуру управления. В любом случае следует использовать ту организационную структуру управления, преимущества которой могли бы использоваться максимально полно, а недостатки нивелироваться управленческим персоналом.

Организационная структура управления формируется на основании:

генеральной цели предприятия и функциональных его задач;
содержания и трудоемкости выполнения

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) //Собрание законодательства РФ, 26.01.2009, № 4, ст. 445.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 15.12.2011) // «Собрание законодательства РФ», 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.
3. Алёхина О. Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алёхина // Управление персоналом. – 2014. - № 1. – С. 50-52.
4. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. - М.: Юрайт, - 2014. - 299 с.
5. Богатырева М. Р., Тимебулатова А. Р., Галимова Л. Ф. Обучение персонала как составная часть кадровой политики организации // Сборник конференций НИЦ Социосфера. 2013. № 57-1. С. 28-29.
6. Бойцова И. В. Закономерности формирования мотивации профессиональной деятельности преподавателя высшей школы: автореф. дис. ... канд. психол. наук / И. В. Бойцова. Ярославль, 2009. 19 с.
7. Бутина Р.И. Анализ концепции «иерархии потребностей» по А. Маслоу // Сборник научных статей аспирантов и соискателей Нижегородского коммерческого института: Вып.8. - Н.Новгород: НКИ, - 2014. - С. 93-98
8. Бушенева Ю. И. Экономическое поведение: обзор основных подходов // XIX Царскосельские чтения. Материалы международной научной конференции / Под общ. ред. В. Н. Скворцова; отв. ред. Л. М. Кобрин. СПб.: ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2015. С. 251-255.
9. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М.: МГУ. – 2015. –453 с.
10. Жариков В.В., Лыжникова М.А. Инновационные технологии отбора персонала // Экономинфо - 2014 - №21 - С.71-79.
11. Железняков С.С., Трунова Л.В. Управление персоналом организации: совершенствование структуры и оптимизация численности персонала. //В сборнике: Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. Материалы Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Горохов А.А. 2011. С. 81-83.
12. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2010. - 410с.
13. Звонова Е. М. На работу, как на праздник / Е. Звонова // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - № 7. - С. 6-7

14. Иванова С., Болдогоев Д., Боранинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Паблишер. - 2016 - 284 с.
15. Кибанов А.Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом: Монография. - М.: Инфра-М, - 2014. - 268 с.
16. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 238 с.
17. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. - М.: Проспект, 2014. - 256 с.
18. Кибанов А.Я., Каштанова Е. В. Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом. - М.: Проспект. - 2014. - 64 с.
19. Кларин М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 100-101.
20. Козлова Л.А., Самуйлова Л.Э, Логинова Ю.А. , Роцин Д.Н., Тарасова С.В. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании. Методическое пособие. - М., 2005. - 62 с.
21. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики. - М.: РИОР, - 2014. - 319 с.
22. Кулькова И. Диагностика индивидуальных различий в стимулировании труда //Управление персоналом. - № 4. - 2008. - С. 52-54
23. Кулькова И.А. Методические подходы к анализу системы нормирования труда в организациях в рыночных условиях// «Human progress», 2015. Том 1 № 2
24. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: / сост. Е- М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. - 225 с.
25. Кязимов К. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.:МИК. - 2014. - 240 с.
26. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. М.: Смысл: Академия, 2004. 352 с.
27. Логвинов Л. В.Управление развитием персонала на основе мотивации (на примере филиала СБ РФ): автореф. дис. канд. эконом. наук / Д. В. Логвинов. Москва, 2009. 27 с.
28. Льгова К.Н. Как построить систему оценки персонала, мотивирующую сотрудников/ К.Н. Льгова // Мотивация и оплата труда. - 2014. №02. - С.140-146.
29. Митрофанова А.Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации // Вестник Московского государственного областного университета. - 2013. - № 2.
30. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровой безопасностью в системе управления персоналом организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2013 №1 (14) [Электронный ресурс]. - М. 2013. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf>
31. Награльян А. Оценка и развитие компетенций работников: вектор на опережение // Справочник по управлению персоналом. 2013. № 8.
32. Одегов Ю., Никонова Т. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. М.: Издательство «Альфа-Пресс». - 2015. - 672с.
33. Психология: учеб. для гуманитар. вузов / под ред. В. Н. Дружинина. СПб.: Питер, 2009. 656 с.
34. Согачева О.В. Инструментарий стратегического менеджмента: организация аналитических и проектных работ в сфере стратегического управления предприятием //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2014. № 3. С. 318-322.
35. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. - М.: Претекст, 2015. - 288 с.
36. Филина Ф.Н. Всё о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения. - М.: ГроссМедиа, 2007. - 211 с.
37. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: Теория и практика. - М.: Инфра-М., - 2014. - 278 с.
38. Цлав В.М. К построению общей теории управления пер-соналом //Вестник СамГУ. Сер.: Экономика и управление. 2012. № 1 (92).С. 108-113.
39. Шекшня С. Управление персоналом: в поисках адекватной парадигмы // Персонал, 2010.- 146 с.
40. Шмидт А.Н. Полезность и механизм человеческого поведения //Человеческий капитал. - 2015. - № 7 (79). - С. 81-83.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/39410>