

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО КОНДИТЕРСКИЙ ЦЕХ «ВОЛНА»  
Г. КЕМЕРОВО)»**

Выполнил: студент гр. ЭУз-01  
Самощенко А.А.

Руководитель: ст. преподаватель  
Юдакова А.В.

Работа защищена:

Кемерово 2016

**Министерство образования и науки РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)**



Факультет \_\_\_\_\_ **Заочный** \_\_\_\_\_  
 Кафедра \_\_\_\_\_ **«Экономика и управление»** \_\_\_\_\_

Направление (специальность) \_\_\_\_\_ **080502 –** \_\_\_\_\_  
(индекс, название)  
 \_\_\_\_\_ **«Экономика и управление на предприятии»** \_\_\_\_\_

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа \_\_\_\_\_ **АЭО. ВКР. 00. . 16** \_\_\_\_\_

Тема \_\_\_\_\_ **«Совершенствование системы управления персоналом предприятия**  
 \_\_\_\_\_ **(на примере ООО Кондитерский цех «Волна», г. Кемерово)»** \_\_\_\_\_

Специальная часть \_\_\_\_\_ **«Анализ управления персоналом**  
 \_\_\_\_\_ **ООО Кондитерский цех Волна.»** \_\_\_\_\_

Студент \_\_\_\_\_ **Самощенко Анна Андреевна** \_\_\_\_\_  
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы \_\_\_\_\_ **А.В. Юдакова** \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

**Теоретический** \_\_\_\_\_ **А.В. Юдакова** \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

**Организационно-экономическая**  
**характеристика предприятия** \_\_\_\_\_ **А.В. Юдакова** \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

**Аналитический** \_\_\_\_\_ **А.В. Юдакова** \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

**Мероприятия** \_\_\_\_\_ **А.В. Юдакова** \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

\_\_\_\_\_ краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ **А.В. Юдакова** \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите  
 Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ **П.В. Масленников** \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Кафедра \_\_\_\_\_ «Экономика и управление» \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы \_\_\_\_\_ ЭУз – 01 Самощенко Анне Андреевне  
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Совершенствование системы управления персоналом предприятия»  
(на примере ООО Кондитерский цех «Волна», г. Кемерово)»

Специальная часть \_\_\_\_\_ «Анализ управления персоналом»  
ООО Кондитерский цех «Волна».

утверждена приказом по институту № 321 от 11.04.2016  
дата

2. Срок представления работы к защите \_\_\_\_\_ 28.06.2016  
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: \_\_\_\_\_ данные отчета  
о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: \_\_\_\_\_ отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования  
краткое содержание

4.1. Теоретический: \_\_\_\_\_ содержит теоретические и методические аспекты  
наименование раздела краткое содержание  
управления персоналом предприятия

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит  
наименование раздела краткое содержание  
общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия  
за 2014 – 2015 годы

4.3. Аналитический: содержит анализ системы управления персоналом  
наименование раздела краткое содержание  
предприятия за 2014-2015 годы

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по совершенствованию  
наименование раздела краткое содержание  
системы управления персоналом на перспективу

4.5. Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования  
наименование раздела краткое содержание

#### 4.6. Список литературы

наименование раздела

краткое содержание

#### 5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели хозяйственной деятельности ООО Кондитерский цех «Волна»

5.2 Анализ управления персоналом ООО Кондитерский цех «Волна»

5.3 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО Кондитерского цеха «Волна»

5.4

5.5

5.6

5.7

5.8

5.9

#### 6. Консультанты по разделам:

**Теоретический**

краткое наименование раздела

**А.В. Юдакова**

подпись, дата, инициалы, фамилия

**Организационно-экономическая характеристика предприятия**

краткое наименование раздела

**А.В. Юдакова**

подпись, дата, инициалы, фамилия

**Аналитический**

краткое наименование раздела

**А.В. Юдакова**

подпись, дата, инициалы, фамилия

**Мероприятия**

краткое наименование раздела

**А.В. Юдакова**

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

#### 7. Руководитель выпускной квалификационной работы

**А.В. Юдакова**

подпись, дата, инициалы, фамилия

#### 8. Дата выдачи задания

Задание принял к исполнению:

**А.А. Самощенко**

подпись, дата, инициалы, фамилия

Рассмотрены теоретические и методические аспекты управления персоналом современного предприятия. Объектом исследования выступает, ООО Кондитерский цех «Волна» г. Кемерово.

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех разделов: в первом рассмотрены теоретические основы управления персоналом предприятия, во втором – представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, в третьем – проведен анализ управления персоналом ООО Кондитерского цеха «Волна» и в четвертом – возможные пути его совершенствования.

					<i>АЭО. ВКР. 00. . 16. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Самощенко А.А.</i>				<i>«Совершенствование системы управления персоналом предприятия (на примере ООО кондитерского цеха «Волна», г. Кемерово)»</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					Д	4	
<i>Консульт.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					КемГИПП ЭУз – 01		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>							
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							







# 1 КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

## 1.1 Факторы, влияющие на выбор стиля руководства персоналом.

### Принципиальные отличия трудовых ресурсов от другого вида ресурсов.

Планирование трудовых ресурсов относительно новое для большинства предприятий вид деятельности. До недавнего времени основное внимание уделялось планированию других экономических ресурсов (материальных, технических, финансовых и т.д.). Однако сейчас это пересматривается и одна из причин этого факта является то, что в последние годы предложение рабочей силы стало юридическим фактом деятельности многих предприятий. Затраты на труд у многих фирм в настоящее время превратились в основную часть общих расходов, поэтому важно обеспечить максимальную эффективность использования трудовых ресурсов. Способность предприятия успешно решать названную выше задачу зависит от того, на сколько точно будут рассчитаны, а затем проконтролированы затраты на труд.

Рабочая сила есть такой же ресурс как и материальные, технические, финансовые ресурсы. Однако в отличие от названных ресурсов она имеет принципиальные отличия, которые заключаются в следующем: если со временем материальные, технические ресурсы стареют (физически, морально), то трудовые ресурсы дорожают (улучшается квалификация рабочего, растет опыт);наемный работник может отказаться от условий, на которых предприятие предполагает его использовать; работник может уволиться из предприятия по собственному желанию; работник может бастовать; работники не могут рассматриваться как однородная субстанция; работники могут переучиваться; работники могут решать, что те или иные

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

типы профессий для них социально неприемлемы, с ними необходимо вести переговоры.

### Эшриджская модель

Эта модель была разработана Эшриджским колледжем по менеджменту в Англии в 60-70 года. Она различает четыре стиля руководства:

- приказы;
- реклама;
- консультации;
- единение.

**Приказы:** менеджер вырабатывает собственное решение и передает его подчиненным для исполнения. Персонал ожидает указанный к выполнению безо всяких вопросов.

**Реклама:** в данном случае менеджер также вырабатывает собственное решение, но вместо простого объявления его подчиненным, он пытается убедить их, что данное решение является наилучшим, то есть он рекламирует данное решение, чтобы свести на нет любое потенциальное сопротивление.

**Консультации:** менеджер, применяя этот стиль, не выносит решения до тех пор, пока не проконсультируется со своими подчиненными. Он предоставляет им удобный случай высказать мысли, предложения и советы, осознавая, что служащие в действительности могут знать в определенных областях больше, чем он сам. Такой менеджер может иметь хороших специалистов-консультантов по отдельным отраслям знаний. Окончательное решение все же принадлежит менеджеру, но оно не будет принято, пока не выслушано мнение подчиненных, которые таким образом чувствуют себя вовлеченными в дело и ощущают свою значимость.

**Единение:** применяя этот стиль, менеджер вместе с подчиненными на равноправной основе вырабатывает демократичное решение. Менеджер определяет проблему и может обозначить границы, в пределах которых

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							





Рисунок 1 - Схема Блейка-Моутона

В этом контексте производство подразумевает все виды продукции и услуг: расчетные операции, стоимость продаж, качество предоставляемых услуг и прочее. Забота о людях также включает в себя заботу о их чувстве собственного достоинства, об их праве на справедливость и справедливое отношение, об их стремлениях и т.д., а также о их материальном благополучии. Любой менеджер будет в большей или меньшей степени проявлять одно из этих двух качеств (забота о производстве и забота о людях) при управлении своими подчиненными. Менеджер может проявить в высокой степени заинтересованность в производстве и крайне низкую заботу о людях или наоборот. Один и тот же менеджер может применить различные подходы при различных обстоятельствах, характеристики которых будут соответственно перемещаться по сетке. Любая точка сетки является реальной, но для простоты рассмотрим более детально только углы и центр схемы.

➤ 1:1 Безразличный менеджер.

Менеджер, который выказывает очень низкую заботу о производстве в комплексе с низкой заботой о людях, фактически снимает с себя всякую ответственность. Его деятельность будет ограничиваться лишь тем уровнем, который необходим для поддержания работы, а сам он будет устраняться от беспокойства и предоставлять своих подчиненных самим себе. Персонал у такого менеджера будет ленивым и апатичным, а результат деятельности предприятия – минимальным.

➤ 1:9 Менеджер типа «управляющий загородным домом».

Менеджер, который находится на уровне 1 по линии производства и на 9 по линии заботы о людях, любит сохранять в отношениях со своими подчиненными уютную атмосферу «загородного дома». Такой тип менеджеров ценит дружеские отношения более высоко, чем заботу о производстве. На ошибки персонала смотрит сквозь пальцы, потому что они делают «лучше, чем могут». Недостаток этого типа управления заключается в том, что люди начинают избегать разногласий и критического отношения к работе, а при решении производственных проблем пытаются умолчать о недостатках.

➤ 9:1 Менеджер, сосредоточенный на выполнении задачи.

С менеджером позиции 1:9 контрастирует менеджер, занимающий уровень 9:1, который стремится к высокой производительности, чего бы это ни стоило его подчиненным. Он игнорирует нужды людей и рассматривает персонал как часть производства, точнее, инструмент, посредством которого обеспечивается максимальный выход продукции. Применяя данный стиль управления, можно достигнуть высокой производительности, правда, на небольшой промежуток времени, а индивидуальное творчество будет скорее подавляться, чем поощряться. Этот стиль легко приводит к конфронтации между коллективом и дирекцией.

➤ 9:9 Интегратор

Стиль менеджера занимающего позицию 9:9, отличается тем, что менеджер достигает высокой производительности посредством увеличения

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

отдачи его подчиненных. Менеджер этого стиля использует индивидуальную и использует энергию руководимого им коллектива. Такой менеджер не допускает, что существует какая-то разница между двумя основными элементами и пытается объединить людей для выполнения производственных задач. Проблемы обсуждаются без промедления и открыто, а не в кулуарных спорах. Блейк и Моутон считают стиль 9:9 наилучшим, поскольку он строится на взаимопонимании и доверии. Некоторые могут усмотреть некую идеализацию этого стиля, но для реализации его требуется всего лишь очень опытный и энергичный менеджер, чтобы поддерживать на необходимом уровне моральное состояние коллектива и одновременно наивысший уровень производительности.

➤ 5:5 Посредник.

Вероятно, это самый распространенный стиль среди достаточно хороших менеджеров. Он находится на компромиссной позиции. Такой тип менеджеров придерживается правил, методик поведения и нацеливается на производство продукта настолько, насколько это возможно, но при этом не ущемляет чувства людей. Менеджеры, занимающие серединную позицию 5:5, меняются только в пределах «золотой середины». Они поддерживают достаточно приемлемую производительность, но такую, которая поддерживает достаточно приемлемую моральную обстановку.

### **Координирующее руководство**

Доктор Джон Эйдер в 70-х годах разработал модель, которая иллюстрирует, каким образом находятся во взаимодействии люди и работа, которую они выполняют. Его модель известна под названием координирующее руководство. Три пересекающихся круга представляют три важных элемента, которые менеджер или любой другой руководитель должен учитывать – выполнение задания, формирование коллектива, проявление индивидуальности.

Пересекаясь, круги показывают, что каждый из этих элементов находится во взаимодействии и оказывает влияние на остальные два.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							



местных властей, прессой, представителями правительственных учреждений и т.д.

Подход к различным группам разный, но через все общение проходит единая линия, которая определяет человеческие отношения: в любой работе отношения должны быть приятными, вежливыми и справедливыми. Если менеджер отдает предпочтение личным симпатиям в отношениях, это приводит к трениям, отказу от сотрудничества и даже к открытому конфликту.

Искусство общения с людьми является неотъемлемой частью менеджмента; ему можно научить, его можно развить, но оно в основном уже сформировалось на самой ранней стадии жизни. Поэтому менеджер должен учитывать укоренившиеся позиции людей, быть объективным и сохранять любезное обращение. Слишком легко видеть только то, что хочется увидеть; рационализировать или забыть то, что не соответствует нашему мировоззрению; игнорировать действительность. Важно также и то, что делают другие, глядя на нас или слушая нас.

Менеджеру следует максимизировать эффективность поведения, например:

- слушать и запоминать;
- изыскивать ценную информацию в беседе;
- предлагать альтернативы;
- аргументировать свое несогласие;
- прояснять смысл вопроса;
- подводить итоги;
- предлагать решения и т.д.

И минимизировать деструктивное поведение, не следует:

- показывать свои чувства в неподходящее время;
- говорить слишком много или слишком мало;
- хвалиться;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							



работу за своего босса настолько, насколько это возможно, и тогда вероятность того, что курс, которому вы собираетесь следовать, получит одобрение, будет очень велика.

### РАВНЫЕ ПО ПОЛОЖЕНИЮ

У многих менеджеров горизонтальные связи с равными по статусу менеджерами из других отделов или организаций или же диагональные связи с их начальством или подчиненными происходят весьма часто и очень важны. Сложность горизонтальных связей заключается в том, что менеджер не имеет влияния на людей, с которыми ему приходится общаться, поэтому приходится использовать убеждение, вести переговоры и торговлю, то есть обмен того, что ему нужно, на то, что он может предложить противоположной стороне. Менеджер может искать информацию, подходящее решение или способ ускорить поставку, а может быть, он создал некий беспорядок в каком-то деле или поставил в трудное положение другого менеджера и ищет способ это исправить.

Проявляющих расположенность можно однажды пригласить на ужин, что всегда способствует развитию добрых отношений, и когда у менеджера возникает необходимость позвать их на помощь в трудную минуту, эти люди, по крайней мере, согласятся выслушать его просьбу. В бизнесе существует старое выражение – «Обращаться с людьми хорошо по пути вверх, однако вы можете встретиться с ними вновь на пути вниз!» Другими словами, если вы попираете других людей в стремлении добиться власти или продвижения по службе, остерегайтесь, они могут занять такую позицию, которая усложнит вашу жизнь, если вы через некоторое время падете с высот, а они будут находиться в положении, когда их власть выше вашей.

### ПОДЧИНЕННЫЕ

Отношения с подчиненными рассматриваются со всех сторон. Здесь достаточно сказать, что менеджеру следует установить в высшей степени доверительные и доброжелательные отношения с подчиненными. И тогда подчиненные придут к нему с появляющимися проблемами до того, как

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

встанут перед ними в тупик, что даст возможность призвать персонал немного поднапрячься, когда этого требуют обстоятельства.

## **1.2 Личные факторы в управлении персоналом.**

### **Межличностные различия и мотивация работников**

Сегодня при устройстве человека на работу его физические данные не имеют большого значения. Развитие технологии позволило значительно сократить ряд работ, для которых были необходимы физическая выносливость и сила. Возможно, что в деле зрение является наиболее важным физическим фактором, хотя можно встретить работников, которые, имея различные дефекты зрения, хорошо выполняют свою работу. Однако сегодня многие предприятия все же настаивают на проведении медицинского обследования поступающих на работу.

Умственные способности личности могут быть определены как способность эффективно использовать свой интеллект – сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, решения проблем, способность вступать во взаимные отношения. В некоторой степени успешное обучение и сдача экзаменов могут гарантировать определенный уровень умственных способностей, хотя некоторые работодатели могут дополнительно потребовать от предполагаемых кандидатов решить тесты на проверку уровня интеллекта, а также склонностей характера.

В контексте подбора на работу личные свойства обычно означают комбинацию эмоций, мотивации, интересов и социальных пропорций; другими словами, если приравнять это к личным качествам, это степень обаяния и влияния на людей. Если бы вас попросили описать индивидуальность тех, кого вы хорошо знаете, вы, скорее всего, стали бы описывать их поведение при различных обстоятельствах, характеризуя их как обаятельных, терпимых, предприимчивых, воодушевленных,

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

дружелюбных, действующих согласованно, честных, надежных и т. д. Многие из этих характерных черт могут варьироваться в зависимости от ситуации; например, кто-то может демонстрировать покорность, имея дело с боссом, но проявлять деспотизм по отношению к подчиненным. Существуют различные тесты для определения характерных черт индивидуума, но обычно тесты не считаются хорошими предсказателями успеха в будущей работе.

### ТЕОРИЯ «Х» И ТЕОРИЯ «У»

Раньше считали, что если человек уже имеет работу, то он, скорее всего, ленив, избегает ответственности, действуют не согласованно и часто бывает довольно глупым (Дуглас Мак-Грегори назвал это теорией «Х»). Но исследования продолжались, и появилась более обнадеживающая точка зрения на природу человека, которая предполагала, что в подходящих условиях большинство людей могут значительно увеличить свою значимость; они не только избегают ответственности, но и сами ищут ее. Такая точка зрения видит работу не наказанием, а естественной функцией человека; нововведения и творчество присущи всем людям, а не ограничивается узким классом «управленцев». Это теория «У» Мак-Грегори.

Очевидно, что это наиболее современная точка зрения на работающего человека справедлива только в случаях максимально полного вовлечения работника в производство и получение им наибольшей выгоды.

### МОТИВАЦИЯ

Мотив – это побуждение воли; соображение и чувства, которое побуждает действовать, а мотивация – сила мотива, стимула. Под мотивацией в смысле менеджмента мы подразумеваем стимулы, которые организует одного или группу работников целиком отдаться работе, причем это происходит добровольно, для блага организации или для реализации имеющихся программ.

Для разных людей существуют разные стимулы. Когда вы окончили школу или университет и получили первую работу, самым действительным

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

стимулом для вас скорее всего было назначенное жалование – реальные деньги, которые вы сможете тратить без необходимости постоянно просить родителей оплачивать ваши расходы. Позже очень действенным стимулом вашей деятельности будет продвижение по службе и, возможно, машина компании, которой вы сможете пользоваться.

Взглянем на это с другой стороны, назовем это демотивацией. Что заставит вас оставить имеющуюся работу? Возможно, уменьшение зарплаты на 1/3 от сегодняшней, такое увеличение рабочего дня, что вы никак не можете быть дома раньше 11 часов вечера и совсем не видите с семьей. Если босс начинает публично отчитывать вас за каждую ошибку в офисе, даже если она никак к вам не относится, или распространять слухи о вашей личной жизни – все это может послужить причиной для того, чтобы потерять всякий интерес к работе.

Существует три основные теории мотивации:

#### Иерархия потребностей Маслоу

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий: физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе, сне и т. д.

Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в надежном виде на пенсию.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или к кому-либо, чувство, что тебя принимают другие.

Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и работе как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому процесс мотивации поведения через потребности бесконечен. Для того, чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью.

Маслоу отмечает: «До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребности имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия не такая «жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работаем, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь.»

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того, чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней.

Как отмечает Торенс Митчелл: « В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности нижних уровней. Этот факт подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивах их деятельности.»

Теория потребностей МакКлелланда.

МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Управление очень часто

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, МакКлелланд отмечает: «Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей...»

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленной задачи, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании других отношений, оказывании помощи другим.

Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контракты. Руководитель

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

### Двухфакторная теория Герцберга

Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанной на потребности. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. На их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Вот как Герцберг описывал соотношения между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой: «Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию – это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой...»

Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того, чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ «Обогащения» труда. В ходе

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

выполнения программы «Обогащения» труда, работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. Для того, чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

### Теория ожиданий

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работа с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждения и валентность.

Ожидание в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

### **Методы и критерии набора и отбора персонала в организации**

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.

Большинство организаций предпочитают проводить отбор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Отбор кадров – на этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляет наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и его подчиненными. Эффективный отбор кандидатов представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относится испытания, собеседования и центры оценки.

### ИСПЫТАНИЯ

Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

предусматривает измерение способностей выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к детям. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с работой и испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

### ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ

В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата на роль управляющего. Он должен принимать решения, обращаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнения заданной роли, психологический тест.

### СОБЕСЕДОВАНИЕ

Собеседование до сих пор является широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили ряд проблем, снижающих эффективность собеседований.

Существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							



производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношения к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе.

### **Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала**

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, по данным отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

Эффективность труда повышается, если на освоение новых видов работ в условиях внедрения новой техники и технологии у работников с более высоким образовательным уровнем уходит в 2-2,5 раза меньше времени. Главное, конечно, заключается не просто в более быстром приспособлении этих работников к новой технике, а в том, что они за счет своей высокой образовательной и профессиональной подготовки получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанностей в процессе производства. Именно это, как выяснилось в ходе бесед – рабочими, во многом предопределяет их более высокую степень удовлетворенности своим трудом.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							



квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах:

- планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний;
- периодичности и обязательности обучения;
- дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;
- обеспечением учебного процесса.

Основные требования, обеспечивающие эффективность освоения программ обучения, сводится к следующему:

- для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели обучения;
- для работающих руководителей предприятия должны создать условия, благоприятные для обучения;

если навыки, приобретаемые в процессе обучения, сложны, то этот процесс нужно разбить на последовательные этапы.

### **Методы оценки работы персонала**

Оценка результатов труда преследует следующие три основные цели: административная, информационная и мотивационная.

Под административными целями понимается: продвижение по службе, перевод с одной работы на другую, понижение по службе, прекращение трудового договора. Продвижение по службе служит двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию. Понижение работников по службе возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей.

Перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда предприятие хочет использовать работников более эффективно в других должностях или расширить его опыт. Иногда перевод используется, когда

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						



Классификация работ – данный метод аналогичен предыдущему и отличается только последовательностью реализации. Согласно этому методу в начале определяется уровень зарплаты, затем подробно рассматривается сама работа. В условиях рыночных отношений он менее приемлем, но был широко распространен в условиях АКС. На каждую работу были установлены соответствующие нормы выработки, составлены единые расценки на их оплату.

### **Подготовка руководящих кадров**

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планировка.

Посредством оценки результатов деятельности организация прежде всего должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить – какие способности и навыки требуется для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворение потребности более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организаций лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от 3-х месяцев до 1 года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях.

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходится им по силам.

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества.

### **1.3 Зарубежный опыт управления персоналом**

Американский менеджмент впитал в себя основы классической школы, основателем которой является Анри Файоль. Американцы Лютер Гьюлик и Линдал Урвик сделали много для популяризации основных положений классической школы. Впоследствии другие американские авторы внесли в систему принципов управления немало дополнений, уточнений и

изменений. Классическая школа оказала значительное влияние на формирование всех других направлений в американской теории управления

Современная американская модель менеджмента ориентирована на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как корпорация (акционерное общество), возникшую еще в начале XIX в.

Большое влияние на формирование теории корпорации оказала книга «Современная корпорация и частная собственность», опубликованная А. Берли и М. Минз в 1932 г. Корпорации получили статус юридического лица, а их акционеры приобрели право на часть прибыли, распределяющейся пропорционально количеству принадлежащих им акций. Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

По мнению теоретиков менеджмента, создание корпораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т. е. от власти. Американский профессор отмечал возникновение «новой управленческой элиты, чья мощь основывается уже не на собственности, а скорее на контроле за процессом в целом». Реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и менеджерам (специалистам в области организации и управления производством). В модели американского менеджмента и в настоящее время корпорация является основной структурной единицей. Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление. Это понятие было введено в обиход на стыке 60-70 гг., а в 80-е гг. охватило практически все американские корпорации. Стратегия формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что корпорация получает единое направление действий. Появление новых целей, как правило, требует поиска и выработки новых стратегий.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Содержание стратегического управления заключается, во-первых, в разработке долгосрочной стратегии, необходимой для победы в конкурентной борьбе, и, во-вторых, в осуществлении управления в реальном масштабе времени. Разработанная стратегия корпораций, впоследствии превращается в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике.

Концепция стратегического управления основана на системном и ситуационном подходах к управлению. Предприятие рассматривается как «открытая» система. Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней (макросреда и конкуренты) и внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.) среды.

В 60-е гг. XX в. все настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий быстро меняющейся социальной среды. Следствием сложившегося положения было появление доктрины «производственной демократии» («демократии на рабочих местах»), связанной с вовлечением в управление непрофессионалов, как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т.д., т.е. внешней по отношению к предприятию среды. Некоторые американские авторы называют привлечение непрофессионалов к управлению «третьей революцией» в управлении. Первая революция, по их мнению, связана с отделением управления от производства и с выделением его в особый вид управленческой деятельности. Вторая революция характеризуется появлением менеджеров, т.е. людей особой профессии. «Производственная демократия» (или партисипативное управление) стала рассматриваться как

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Авторами идеи «производственной демократии» принято считать социологов Дж. Коула и А. Горца, которые предлагали управление корпорациями осуществлять посредством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов, рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпорации, а затем и в целом по промышленности. Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации.

Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям:

- предоставление работникам права самостоятельного принятия решений;
- привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т. п.);
- предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;
- участие работников в совершенствовании деятельности как в целом все организации, так и отдельных ее подразделений;
- предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и пр. с целью более эффективного выполнения решений.

В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

1. Участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха.

2. Создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих.

3. Разработка систем участия в прибыли.

4. Привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

Современный американский менеджмент в таком виде, какой сложился в настоящее время, базируется на трех исторических предпосылках:

1. Наличие рынка.

2. Индустриальный способ организации производства.

3. Корпорация как основная форма предпринимательства.

Американский экономист Роберт Хейлбронер указал на три основных исторически сложившихся подхода к распределению ресурсов общества. Это – традиции, приказы и рынок. Традиционный подход имеет в виду распределение экономических ресурсов общества посредством сложившихся традиций, от одного поколения к другому. Командный подход подразумевает распределение ресурсов через приказы. Рыночный подход предусматривает распределение ресурсов с помощью рынка, без какого-либо вмешательства общества. Этот подход является наиболее эффективным.

Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Так, Э. Петерсон и Э. Плоумен. авторы известной книги «Организация бизнеса и менеджмент» выделяют шесть основных видов менеджмента:

1. Правительство (его деятельность соответствует общему понятию менеджмента, хотя слово «менеджмент» не применяется к деятельности правительства).

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	



американцы, а группу людей. Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой.

Известно, что поведение человека определяется его потребностями. При этом японцы выше других ставят социальные потребности (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд (стимулы) они воспринимают через призму социальных потребностей, хотя в последнее время японский менеджмент впитал в себя отдельные мотивационные концепции американского менеджмента, ориентированного на психологию индивида. Это нашло свое выражение в том, что стала признаваться необходимость личного потребления. Японцы стали в большом количестве приобретать товары личного потребления.

Японцы преклоняются перед трудом. В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте. Японцы испытывают удовлетворение от хорошо выполненной работы. Поэтому они согласны терпеть жесткую дисциплину, высокий ритм работы, большую напряженность труда и сверхурочную работу. Отход от устоявшихся привычек вызывает у них недовольство. На японских предприятиях работники трудятся группами, общаются и поддерживают друг друга.

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», концепция которого была выдвинута возникшей в США «школой человеческих отношений», пришедшей на смену тейлоризму, который во главу угла ставил материальные запросы и стимулы «экономического человека». «Социальный человек» имеет специфическую систему стимулов и мотивов. К стимулам относятся заработная плата, условия труда, стиль руководства, межличностные отношения между работниками. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его заслуг, служебный рост, профессиональное совершенство, степень делегируемой

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

ответственности, творческий подход. Однако отношение японцев к понятию «социальный человек» является более гибким по сравнению с американцами.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и приспосабливаются к ней. В отличие от работников других стран, японцы не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения, поведение менеджера и принятие им решений всецело зависит от ситуации. Главное в управленческом процессе - это изучение нюансов обстановки, которые позволяют менеджеру принять правильное решение. Отношения со своими партнерами японцы строят на основе доверия.

До развития в Японии капиталистического способа производства ей было присуще уравнительное вознаграждение за труд, возникшее в сельской общине и оставившее глубокий след в японском национальном характере. Становление машинного производства потребовало разработки системы мотивации труда с учетом сложившегося стремления работников к уравниловке и личного вклада каждого из них. Выход был найден в разработке системы оплаты труда работников по выслуге лет. При принятии работников на работу им устанавливается одинаковый размер оплаты труда, который впоследствии увеличивается в зависимости от стажа работы на данном предприятии.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе «корпоративного духа» фирмы лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников.

Японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих. Доминирующим принципом функционирования японских компаний является использование «тактики лозунгов», побуждающих повысить дисциплину. Такая позиция вполне объяснима: с одной стороны, каждый подчиненный является индивидуумом и имеет право на ошибку, с другой -

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

правильная кадровая политика при приеме на работу «не допустит» в фирму недобросовестного работника, поскольку за него несет полную ответственность тот, кто его принял на работу. Управление персоналом становится стратегическим фактором из-за необходимости гарантии пожизненного найма.

Основные черты японской системы управления определяет ряд концепций. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя, прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность – как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии высказываниями Мацуситы, который показал, что работа есть групповая деятельность.

В 1947 году предприниматель, один из основателей компании «Panasonic» И. Мацусита основывает творческую лабораторию «Дойкай» для исследования новых управленческих решений. В одном из первых трудов этой лаборатории господин Мацусита отмечает:

«Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели».

Эта же идея выражена в документе, опубликованном в 1956 году: «Действия управляющего в современной корпорации выходят далеко за рамки извлечения прибыли. Как с нравственной, так и с практической точки

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

зрения жизненно необходимо, чтобы управляющие стремились к производству продукции наивысшего качества при наименьших ценах посредством использования производственного потенциала в соответствии с общими интересами экономики и в целях повышения благосостояния всего общества. Несомненно, что ответственность управляющего перед обществом является важным рычагом, развивающим систему управления в направлении поставленных целей».

Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако, при этом традиционные методы управления не забываются. Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из виднейших предпринимателей Японии С. Хонды: «Тот, кто является руководителем организации, должен, прежде всего, сделать свое управление всесторонне обоснованным. Это значит, что он должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновывать ее политику и создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Для того, чтобы выработать такой образ мышления, который бы подталкивал подчиненных к достижению поставленных целей в любых условиях, лидер должен обладать теоретически сильной и практически применимой концепцией».

Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством. В основу японской системы управления качеством продукции заложена концепция «тотального» контроля за качеством в рамках фирмы, которая приобрела статус религии. Контроль за качеством охватывает все стадии производства. В систему контроля вовлечены все работники фирмы, включая секретаря и машинистку. Ответственность за качество несут все работники фирмы,

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

поэтому не ищут конкретных виновников брака и дефектов. В Японии службы, занимающиеся контролем качества продукции, выполняют только консультативные функции. Каждый работник может остановить конвейер, если пошел брак.

Отличительными чертами японского характера являются экономия и бережливость. Лозунги об экономии можно встретить на каждом японском предприятии. Требования экономии и бережливости непосредственно связаны с выпуском высококачественной продукции.

Выводы, которые можно сделать, рассматривая японскую систему управления, таковы:

- люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантия защищенности и безопасности;

- основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединении работников общими интересами и пониманием общих целей работы;

- когда создана обстановка, обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полную меру своих способностей.

Вызов, брошенный Японией в конце 70-х - начале 80-х гг. всему западному миру, свидетельствует о наличии целого ряда преимуществ японской модели менеджмента по сравнению с американской.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

**Таблица 1 - Сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента**

	Японская модель	Американская модель
1	2	3
1. Философия фирмы	Со сменой руководства философия не изменяется. Кадры остаются, так как действует система «пожизненного найма».	Замена руководства фирмы сопровождается сменой работников и рабочих.
2. Цели фирмы	Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы	Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков
3. Организационная структура управления	Фирма состоит из автономных в коммерческом плане отделений. Высока роль функциональных служб в штаб-квартирах. Использование проектных структур управления.	Корпорация состоит из автономных отделений. Использование матричных структур управления.
4. Найм и кадровая политика	Широко используется труд выпускников вузов и школ. Переподготовка и обучение внутри фирмы, без отрыва от производства. Продвижение по службе с учетом выслуги лет. Оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме (так называемая уравнительная зарплата).	Наем работников на рынке труда вузов и школ через сеть университетов, школ бизнеса и др. Нацеленность на индивидуальную, личную карьеру. При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности с помощью таких методов, как конкурс, оценка знаний, навыков в специальных «центрах оценки», сдача экзаменов на должность. Индивидуальная оценка и аттестация работников.
		Оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов и заслуг работника.
5. Организация производства и труда	Основное внимание уделяется цеху - низовому звену производства. Работа групп (кружков) качества и осуществление жесткого контроля качества на всех стадиях производственного процесса всеми работниками фирмы. Обязанности между работниками строго не распределены. Работники выполняют различные виды работ в зависимости от ситуации; девиз - «действуй по обстановке».	Основное внимание уделяется не производству, а адаптации с внешней средой. Работники выполняют работы на основе четкого исполнения должностных инструкций. Ставки зарплаты строго определены в зависимости от должности, выполняемой работы и квалификации. Зарплата устанавливается в соответствии со спросом и предложениями на рынке труда.

**Продолжение таблицы - 1**

1	2	3
6. Стимулирование работников	При благоприятном финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячных оклада). Выплаты и льготы из социальных фондов: частичная или полная оплата фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание, отчисления в пенсионные фонды, доставка на работу транспортом фирмы, организации коллективного отдыха и др.	Стимулирование работников значительно ниже, чем в Японии, хотя доход президента крупной американской корпорации в среднем в три раза выше, чем президента японской фирмы.
7. Внутрифирменное планирование	Внутрифирменные отделения имеют планы на три года, включающие в себя инвестиционную политику и мероприятия по внедрению новой техники, а также перспективные планы на 10-15 лет. Планы разрабатываются по принципу скользящего планирования отделениями фирмы. В плане отделения показывается объем производства, количество продукции в натуральном выражении, прибыль, штатное расписание, перечень поставщиков.	Процесс планирования децентрализован. Отделениям планируются основные финансовые показатели, затраты на производство, сбыт и НИОКР, которые могут корректироваться в течение года. По каждому новому виду продукции используются «стратегические хозяйственные центры (СХЦ)».
8. Финансовая политика	Часть прибыли отделения (до 40%) используется им самостоятельно. Прибыль направляется на рационализацию производства, на сокращение материальных затрат и внедрение новых ресурсосберегающих технологий, на модернизацию оборудования. Широкое привлечение заемных средств.	Администрация фирмы перераспределяет прибыль между отделениями. Расширение производства за счет покупки (поглощения, слияния) других корпораций. Самофинансирование корпораций

## 2 Организационно-экономическая характеристика

### ООО «Кондитерский цех «Волна»

#### 2.1 Краткая информация о предприятии

Данное предприятие в городе Кемерово существует с 1964 года, фабрика «Волна» занимающаяся производством полуфабрикатов высокой степени готовности. Позднее фабрика была преобразована в ресторан «Волна». При смене формы собственности с государственной на частную, коллектив от ресторана «Волна» отсоединился в самостоятельное предприятие: который стал называться ООО Кондитерский цех "Волна". Кондитерский цех «Волна» расположен в Кировском районе г.Кемерово по адресу - улица Инициативная 16.

Цех "Волна" производит хлеб, мучные и кондитерские изделия. Для производства используется натуральное сырье и компоненты. Большую долю в объеме производства составляют изделия из слоеного, пресного и дрожжевого теста. Пироги открытые, курники, кулебяки, расстегаи, шаньги – визитная карточка Кондитерского цеха «Волна».

В ассортименте выпускаемых изделий блюда русской и европейской кулинарной кухни. Цех работает круглосуточно. Без выходных. Персонал цеха – высококвалифицированные специалисты с высшим и среднеспециальным образованием. Большинство специалистов работают на предприятии более 10 лет. Например Ледянская А.М имеет правительственные награды за добросовестный труд в пищевой промышленности – медаль за доблестный труд, звание «Отличник Советской Торговли». Многие оригинальные рецептуры изделий, разработаны самими работниками предприятия. Неоднократно Кондитерский цех «Волна» становился победителем городского конкурса «Надежный партнер» в номинации «Малые предприятия».

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Цех оснащен современным технологическим оборудованием и инвентарем. Продукция предприятия распространяется через различные точки города Кемерово и фирменные отделы кондитерского цеха «Волна».

**Кондитерский цех «Волна» имеет следующие фирменные отделы продаж:**

- Губернский Сельский рынок –пр.Шахтеров 111
- Губернский Сельский рынок –ул.Щетинкина 16
- Губернский Сельский рынок –ул.Инициативная 76
- Рынок Ленинградский –пр.Ленинградский 30
- Рынок Сокол –бульвар Строителей 42
- Техникум кооперативный –Тухачевского 32

**Конкурентами кондитерского цеха «Волна» являются:**

➤ ООО «Фаворит и компания»-В 2000 году был основан в городе Кемерово Кондитерский цех ООО "КЦ Фаворит". Основной вид деятельности предприятия: изготовление мучных кондитерских изделий (торты, торты на заказ, пирожные, рулеты, восточные мучные сладости). Продукция распространяется через торговые точки г.Кемерово, Мариинска, Анжеро-Судженска, Яшкино, Ленинск - Кузнецка, Белово, п.г.т. Промышленного и т. д. ООО «Фаворит и компания» расположен в городе Кемерово по адресу – улица Ишимская 13.

➤ Кондитерский цех «Винер Вальд» -работает в сфере «Хлебобулочные, кондитерские изделия». Винер Вальд находится по адресу улица Сергея Тюленина, 8.

➤ Сенсация, пекарня – кондитерская-работает в г. Кемерово с января 2001 года. Производят выпечку из слоеного, дрожжевого, песочного и бисквитного теста, хлебобулочные и кондитерские изделия в большом

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							



## 2.2 Анализ хозяйственной деятельности

### ООО «Кондитерский цех «Волна»

Для проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО Кондитерский цех «Волна» сведем все необходимые данные в таблицу 2.

Таблица 2 - Анализ производственно-хозяйственной деятельности  
финансового состояния предприятия

Показатели	Ед.	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение		
					2014 г. /2013	2015 г./2014	2015/ 2013г
Выручка от продажи продукции	Тыс.руб	8654	9719	11159	112	115	129
Валовая прибыль	Тыс.руб	6458	6570	5869	102	89	91
Себестоимость продукции	Тыс.руб	2196	3149	5290	143	143	241
Сопоставимые цены	Тыс.руб	9216	10788	10644	117	98	110
Коммерческие расходы	Тыс.руб	2215	2378	2169	107	91	98
Прибыль (убыток) от продаж	Тыс.руб	530	614	1854	116	302	350
Рентабельность продукции	%	0,49	0,43	0,33	87	76	67
Чистая прибыль (убыток)	Тыс.руб	-	511	1718	-	336	-
Среднесписочная численность	чел	22	23	27	105	117	122
Фонд оплаты труда	Тыс.руб	359744	388125	482085	107	124	134
Среднемесячная заработная плата	Тыс.руб	16352	16875	17855	103	105	109
Среднегодовая стоимость собственного капитала	Тыс.руб	609	1195	3116	196	261	512



### 3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «КОНДИТЕРСКИЙ ЦЕХ «ВОЛНА»

#### 3.1 Планирование численности предприятия

Каждая компания, подводя итоги отчетного периода, прогнозирует успехи в новом году. А без квалифицированного персонала добиться успехов гораздо сложнее. Поэтому важно правильно проанализировать потребность в персонале, выбрать наиболее подходящий метод расчета, найти источники покрытия потребности.

В новом рабочем году – нужно грамотно спланировать работу предприятия на будущий период, и достаточно обеспечить предприятие персоналом. Менеджеру по персоналу желательно получить стратегию от руководства на будущий год. Менеджеру необходимо заранее спланировать действия по работе с персоналом.

Начиная работу по планированию потребности в персонале, необходимо понимать, что это целая система комплексных решений, имеющая под собой конкретные цели. Задача планирования - иметь в нужном месте и в нужное время персонал необходимой квалификации для выполнения соответствующей работы. А основными целями можно назвать следующие:

Прежде чем планировать

- Обеспечение организации человеческими ресурсами в заданные сроки, желательно, минимизировав все издержки;
- Организация эффективной работы по найму (комплектование) и развитию (обучение) персонала.

Потребность в персонале может быть двух видов: качественная и количественная.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

*Качественная потребность в персонале* - потребность в численности персонала по категориям, профессиям, специальностям и уровням квалификационных требований

*Количественная потребность* – потребность в персонале без учета квалификационных требований и особенностей организации.

Подбор кадров в ООО «Кондитерский цех Волна» осуществляется директором или его заместителем. Для проведения подбора и отбора кандидатов в ООО «Кондитерский цех Волна» были выбраны следующие критерии:

1. Квалификация, включающая в себя содержание и уровень образования, переобучение, опыт профессиональной деятельности, профессиональные достижения, содержание имеющихся знаний и навыков.

2. Состояние здоровья. Источниками информации о состоянии здоровья могут быть результаты профессионального медицинского осмотра, медицинские документы и справки.

3. Профессионально важные качества, то есть индивидуальные особенности человека, являющиеся условием успешности овладения профессией и профессиональной деятельности. При отборе персонала в процессе найма происходит проверка профессиональной пригодности потенциального работника.



Рисунок 2 – Структура персонала по гендерному признаку

На предприятии значительно преобладают женщины 77%, они занимают должности: пекарь, кондитер, технолог, продавец. Мужчины (23%) - грузчики, охрана.

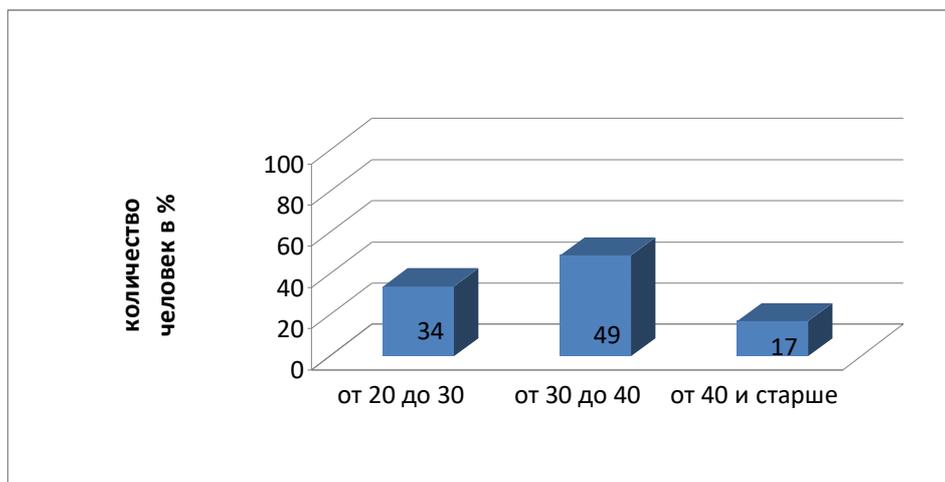


Рисунок 3 – Структура персонала по возрасту работников

По возрасту преобладают работники от 30 до 40 лет.

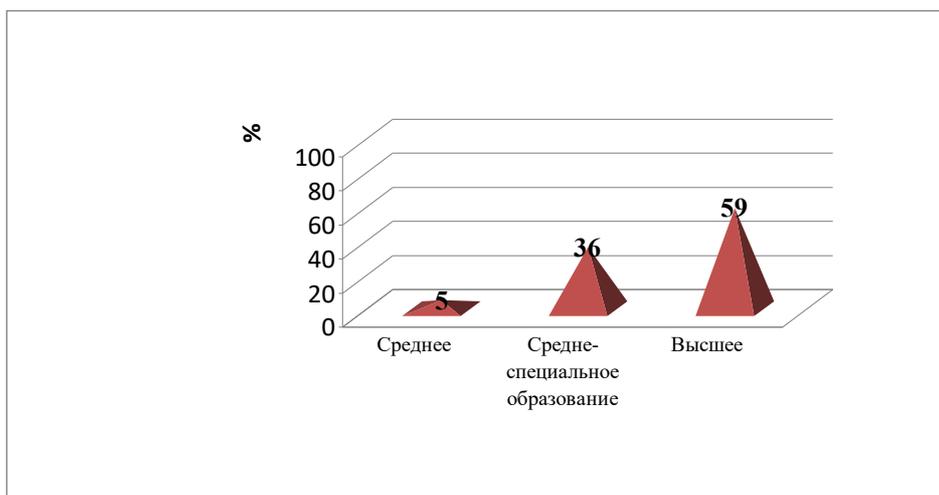


Рисунок 4 - Структура персонала по наличию образования

В ООО Кондитерский цех «Волна» преобладают работники с высшим образованием 59%. Работники для повышения профессионального уровня ежегодно проходят курсы повышения квалификации.

### 3.2 Найм персонала

Для поиска работников в ООО Кондитерский цех «Волна» руководство пользуется 2 источниками поиска: внутренний и внешний.

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны, среди них можно выделить такие как внутренний конкурс, совмещение профессий. Рассмотрим их более подробно.

**Внутренний конкурс.** Директор может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

**Совмещение профессий.** В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы). Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
- повышение уроожных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

**К внешним источникам** подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания, или резерва), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Выделяют следующие способы формирования персонала из внешних источников.

**Центры занятости.** Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. ООО КЦ «Волна» пользуется услугами «Службы занятости населения Кемеровской области». Эта служба может помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

**Самостоятельный поиск** через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта. Основным источником поиска является сайт <http://kemerovo.zarplata.ru>.

Руководство просматривает резюме потенциальных работников и наиболее подходящих кандидатов приглашают на собеседование.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

На собеседовании присутствует директор цеха, либо его заместитель. Работнику задается ряд вопросов: для ознакомления с его профессиональными навыками; причина ухода с предыдущего места работы, причины трудоустройства именно на данное предприятие и т.д.

Если собеседование прошло успешно, то кандидата приглашают на стажировку (продолжительностью в 3 рабочие смены). По итогам стажировки руководство принимает решение, заключать ли трудовой договор с данным кандидатом.

Для работников разработаны должностные инструкции. При выходе на работу сотрудник знакомится со своей должностной инструкцией.

Документы, регламентирующие адаптацию персонала не разработаны. К используемым методам адаптации можно отнести:

- инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте;

- наставничество - где практический опыт играет важную роль в подготовке специалистов;

- обучение на рабочем месте - связано с производственными функциями работника, является оптимальным для выработки производственных навыков:

- обучение вне рабочего места – расширяет потенциал сотрудника, дает возможность выйти за рамки традиционного поведения.

Работники имеют право повышать свой профессиональный рост: путем техучебы, семинаров, курсов, каждый по своей специальности.

### 3.3 Увольнение работников

Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон ([статья 78](#) настоящего Кодекса);
- 2) истечение срока трудового договора ([статья 79](#) настоящего Кодекса), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

- 3) расторжение трудового договора по инициативе работника ([статья 80](#) настоящего Кодекса);
- 4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя ([статьи 71](#) и [81](#) настоящего Кодекса);
- 5) [перевод](#) работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- 6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией, с изменением типа государственного или муниципального учреждения ([статья 75](#) настоящего Кодекса);  
(в ред. Федерального [закона](#) от 02.04.2014 N 55-ФЗ)  
(см. текст в предыдущей редакции)
- 7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора (часть четвертая [статьи 74](#) настоящего Кодекса);
- 8) отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в [порядке](#), установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы ([части третья](#) и [четвертая](#) статьи 73 настоящего Кодекса);
- 9) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем (часть первая [статьи 72.1](#) настоящего Кодекса);
- 10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон ([статья 83](#) настоящего Кодекса);
- 11) нарушение установленных настоящим Кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы ([статья 84](#) настоящего Кодекса).

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Таблица 5 - Причины увольнения работников

Причины увольнения	2013	2014	2015	Отклонение		
				2014/2013	2015/2014	2015/2013
Неудовлетворительные условия труда	1	2	1	200	50	100
Неудовлетворительный график работ	3	2	4	150	200	133
Профессиональные заболевания	1	0	0	0	0	0
Неудовлетворительный уровень заработной платы	3	3	2	100	66	66

Вывод: в 2015 году, по сравнению с 2013 годом, главной причиной увольнения работников является неудовлетворительный график работы (увеличение на 33%).

# 4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 4.1 Основные проблемы деятельности

Проблемы

- 1) Уменьшается валовая прибыль
- 2) Увеличивается себестоимость продукции
- 3) Уменьшение рентабельности продукции
- 4) Уменьшение численности персонала
- 5) Система найма требует совершенствования
- 6) Неудобный график работы основного персонала

Все перечисленные проблемы можно разделить на 2 группы

- проблемы, касающиеся ХД
- проблемы, касающиеся УП

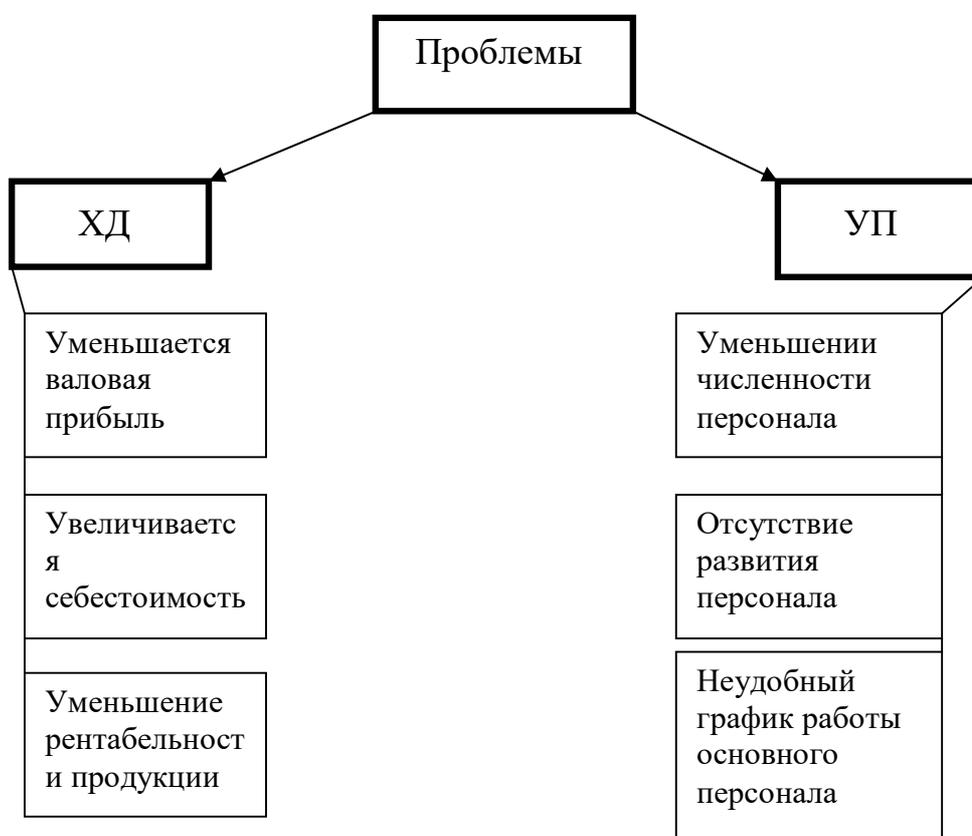


Рисунок 5 – Основные проблемы деятельности предприятия

Таблица 6 - Основные пути решения проблем деятельности предприятия

Проблемы	Пути решения
Уменьшается валовая прибыль	1) Увеличение объема продаж продукции 2) Сокращение издержек производства
Увеличивается себестоимость продукции	1) Смена поставщика
Уменьшение рентабельности продукции	1) Увеличение объема продаж продукции 2) Сокращение издержек производства
Уменьшение численности персонала	1) Улучшение системы стимулирования труда персонала
Отсутствие развития персонала	1) Разработка системы развития персонала
Неудобный график работы основного персонала	1) Введение дополнительной системы поощрения работников

Для решения проблем, выявленных в области управления персоналом предприятия, предлагается реализовать следующие мероприятия:

- 1) Улучшение системы стимулирования труда персонала.
- 2) Разработка системы развития персонала.
- 3) Введение оценки деятельности персонала предприятия.

#### 4.2 Улучшение системы стимулирования труда персонала

Отсутствие развития персонала – обучение. На данный момент на предприятии кондитерский цех волна проводятся курсы по обучению персонала только для бухгалтерии. Предлагаю так же проводить обучение для основных сотрудников кондитерского цеха, для пекарей, кондитеров, технологов.

- Мастер класс внутри предприятия на собственном оборудовании, с приглашенным мастером. Это позволит сэкономить средства предприятия, и

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							



- Кремы, сливки. (масленные, заварные, сливки растительные и животные, крем для торта «Прага»). Стабилизаторы.

- Суфле и муссы.

- Шоколад и шоколадная глазурь. Шоколад для декора и покрытия. Глазури шоколадные и кондитерские.

- Инвентарь (кондитерские мешки, выемки, лопатки, силиконовые коврики).

- Дизайн и оформление кондитерских изделий (гель, посыпки, цукаты, помадки, желе, шоколадные и сахаристые посыпки).

«Учебный центр Академия» более 25 лет занимается обучением, повышением квалификации и профессиональной переподготовкой не только бухгалтеров и менеджеров, но и поваров, кондитеров, барменов и бариста.

#### 4.3 Оценка персонала

Проводит оценку персонала директор или его заместитель. Оценка персонала – это ряд действий и мероприятий, направленных на оценку сотрудников и носящих постоянный характер. Первое что нужно сделать - это выявить потребность предприятия в оценке персонала и на этой основе сформировать четкие цели, которые будут преследоваться при проведении оценки персонала.

- Оценка должна проводиться регулярно
- Оценка должна иметь четко очерченную цель

##### **Задачи оценки персонала:**

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							



### **Этапы оценки:**

1. описание функций;
2. определение требований;
3. оценка по факторам конкретного исполнителя;
4. расчет общей оценки;
5. сопоставление со стандартом;
6. оценка уровня сотрудника;
7. доведение результатов оценки до подчиненного.

**Стимулирование** – способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

#### ***К основным целям системы стимулирования относятся:***

- ✓ привлечение новых работников высокой квалификации;
- ✓ закрепление и сохранение на работе высококвалифицированных специалистов;
- ✓ минимизация текучести кадров и стабилизация трудового коллектива;
- ✓ поддержание и развитие у сотрудников стремления к повышению профессиональных знаний и навыков, развитие разумной инициативы и творчества;
- ✓ создание и поддержание корпоративной культуры.

Наряду с этими целями, сформулированы основные принципы системы стимулирования персонала:

- 1) индивидуальный подход к определению уровня заработной платы для каждого работников, в зависимости от положения, стажа работы, квалификации, производительности труда и исполнительской трудовой дисциплины и др.;
- 2) сильная социальная политика как фундамент сплоченного, четко работающего коллектива;
- 3) поддержание имиджа предприятия как одного из лучших на рынке;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

4) грамотное соотношение затрат на оплату труда персонала с валовым доходом организации;

5) регулярный обзор дифференцированной оплаты труда персонала, в зависимости от уровня инфляции и уровня заработной платы работников в конкурентных организациях, и по всей стране;

6) гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения за счет активного использования переменной (премиальной) составляющей;

7) анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики предприятия в области управления персоналом .

В ходе данных мероприятий, обе стороны начальство и рабочий персонал будут довольны. Персонал будет получать дополнительный бонус, а предприятие прибыль.

• **Отсутствие карьерного роста** – на данный момент на предприятии ООО Кондитерский цех «Волна» один технолог, у которого не нормированные рабочие смены, предлагаю что бы разгрузить работу технолога и смотивировать сотрудников цеха на получение новой должности открыть конкурс внутри предприятия. После обучения, повышения квалификации, одного – лучшего сотрудника, повысят в должности до технолога.

***Критерии отбора на должность:***

- 1) Отличное применение на практике своих знаний и умений
- 2) Высокая работоспособность
- 3) Качественное выполнение работы
- 4) Отличные отношения с коллективом
- 5) Творческий подход, идейность
- 6) Умение грамотно организовывать работу на предприятии

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

- **Неудобный график работы основного персонала.**

Для того чтобы удержать ценные кадры на предприятии необходимо предоставлять благоприятные условия работы ; предлагаю ввести посменный график работы, 3 смены в сутки по 8 часов. Это позволит разгрузить каждого сотрудника, и увеличить производительность труда, т.к. сотрудники будут приходить на работу отдохнувшими.

За каждую сверхурочную работу предлагаю ввести систему поощрений по типу «кафетерий» сотрудник может получить свой бонус разными способами:

- Взять отгул
- В виде денежной компенсации
- Выпускаемой продукцией
- Дополнительный день к отпуску

***Чтобы заинтересовывать своих сотрудников и для привлечения новых, можно ввести следующие системы поощрений:***

- На предприятии всегда приветствуются постоянные сотрудники, как еще одна мотивация можно ввести премию за выслугу лет
- Ежегодная премия лучшему сотруднику
- Премии за разработку новых рецептов

4.4 Все мероприятия нацелены на рост производительности труда, следовательно растет выпуск продукции и следовательно растет выручка от реализации. Таким образом произведем расчет экономического эффекта. Допустим, что прирост выручки составит 10% следовательно выпуск продукции растет на 10% и все остальные показатели тоже возрастут.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Таблица 7 – Расчет экономического эффекта.

Показатели	Данные за 2015 год до мероприятия	Данные после внедрения мероприятий	Отклонение (абсолютное) тыс. руб.
Выручка от продажи продукции	11159	12274,9	+ 1115,9
Себестоимость продукции	5290	5766	+ 476
Прибыль (убыток) от продаж	1718	1889,8	+ 171,8
Рентабельность продукции	0,33	0,36	+ 0.3

Общий экономический эффект от предложенных мероприятий составит 171,8 тыс. руб.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Абросимов И.Д. Менеджмент как система управления». – М., 2008.
- 2 Алехина О.Е Стимулирование развития работников организации -2009.
- 3 Амосов А.Е. Мотивация современного персонала. – М.: Сатика, 2006.
- 4 Базаров Т. Ю. Еремин Б. Л. Управление персоналом. – М., 2006.
- 5 Васенина Т.А. Управление персоналом. – М., 2006.
- 6 Вдовин К.В. Персонал: как руководить организацией. – М., 2007.
- 7 Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М.; ИНФРА – М, 2008.
- 8 Володина Н. Инструкции «Людману» // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - № 12. - С. 10.
- 9 Генкин Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др. Основы управления персоналом. – М., 2008.
- 10 Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. – М., 2007.
- 11 Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии. – М., 2009.
- 12 Ильин А.И. Управление предприятием. – Минск: Высшая школа, 2007.
- 13 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2001.
- 14 Коновалов И.Г. Система мотивации персонала в России. – М.: ПРИОР, 2004.
- 15 Ладанов И.Д. Практический менеджмент. – М., 2008.
- 16 Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. – М., 2005.
- 17 Мейган, М. Работа с персоналом : введение в должность / М. Мейган. - СПб.: Питер, 2002.
- 18 Миронова М. Мотивация как личное переживание // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - № 9. - С.8.
- 19 Погодина Г. Рецепты управления персоналом // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - № 2. - С. 125.
- 20 Румянцева З.Ф. Менеджмент организации. – М., 2005.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

- 21 Славин А.С. Формирование персонала в современной организации. – М.: Смарт, 2006.
- 22 Соломина А.Ю. Процесс сокращения штатов с позиции менеджера. – М.: ПРИОР 2005.
- 23 Тарасов В.К. Персонал – технология. – М., 2008.
- 24 Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М., 2009.
- 25 Уитмор, Дж. Coaching - новый стиль менеджмента и управления персоналом: практ. пособие / Дж. Уитмор; пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 2006.
- 26 Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2001.
- 27 Щекин Г. В. Управление персоналом – Киев, 2003.
- 28 Яковлев П.А. Концепции управления. – М.: ПРИОР, 2004.
- 30 Ястребова Е.М. Руководить и добиваться успеха. – М., 2009.
- 33 [www.job.bl.by](http://www.job.bl.by)
- 34 [www.Elitarium.ru](http://www.Elitarium.ru)
- 35 [www.4bo.ru](http://www.4bo.ru)
- 36 [www.Audit-it.ru](http://www.Audit-it.ru)
- 37 [www.klerk.ru](http://www.klerk.ru)
- 38 [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)
- 39 [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)
- 40 [www.hrm100.ru](http://www.hrm100.ru)

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

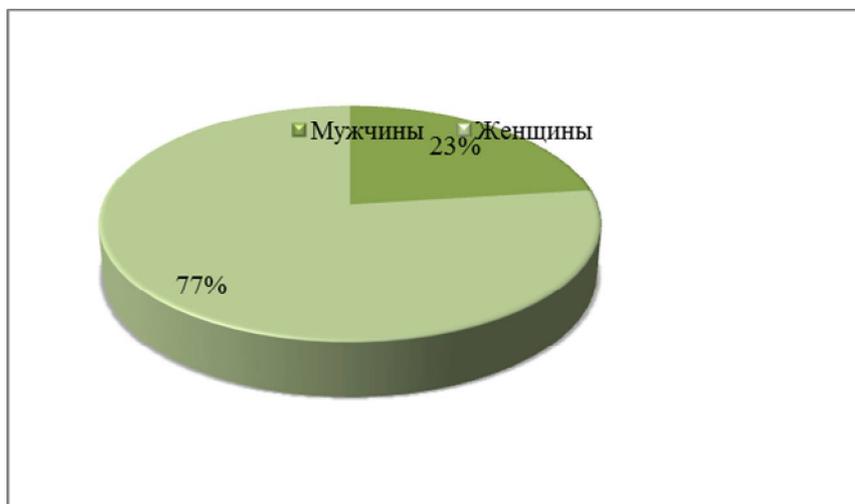
**(обязательное)**

**Таблица А.1 - Анализ производственно-хозяйственной  
деятельности финансового состояния предприятия**

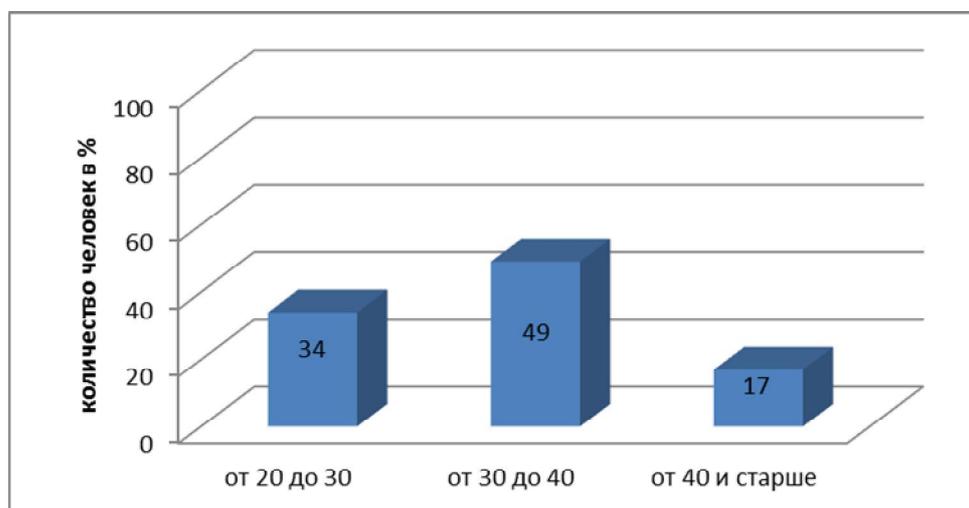
Показатели	Ед.	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение		
					2014 г. /2013	2015 г./2014	2015/ 2013г
Выручка от продажи продукции	Тыс.руб	8654	9719	11159	112	115	129
Валовая прибыль	Тыс.руб	6458	6570	5869	102	89	91
Себестоимость продукции	Тыс.руб	2196	3149	5290	143	143	241
Сопоставимые цены	Тыс.руб	9216	10788	10644	117	98	110
Коммерческие расходы	Тыс.руб	2215	2378	2169	107	91	98
Прибыль (убыток) от продаж	Тыс.руб	530	614	1854	116	302	350
Рентабельность продукции	%	0,49	0,43	0,33	87	76	67
Чистая прибыль (убыток)	Тыс.руб	-	511	1718	-	336	-
Среднесписочная численность	чел	22	23	27	105	117	122
Фонд оплаты труда	Тыс.руб	359744	388125	482085	107	124	134
Среднемесячная заработная плата	Тыс.руб	16352	16875	17855	103	105	109
Среднегодовая стоимость собственного капитала	Тыс.руб	609	1195	3116	196	261	512
Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	Тыс.руб	-	6019	8469	-	141	-
Среднегодовая стоимость оборотных средств	Тыс.руб	1119	1072	1964	96	183	176
Оборачиваемость оборотных средств	обороты	2	3	3	150	100	150
Рентабельность собственного капитала	%	3,6	1,9	0,5	52	26	13
Коэффициент независимости		-	0,16	0,3	-	187,5	-

Лист

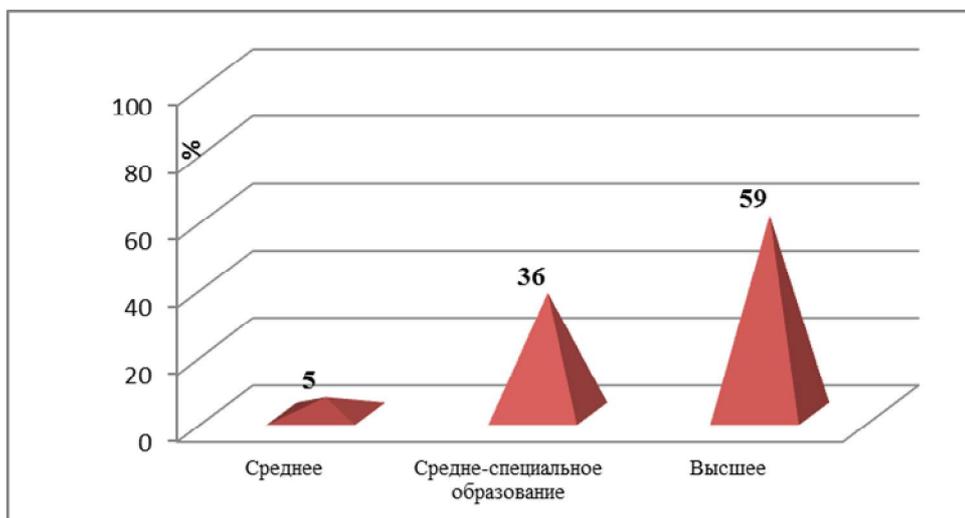
**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**(обязательное)**  
**АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**ООО КОНДИТЕРСКИЙ ЦЕХ «ВОЛНА», Г.КЕМЕРОВО**



**Рисунок Б.1 – Структура персонала по гендерному признаку**



**Рисунок Б.2 – Структура персонала по возрасту работников**



**Рисунок Б.3 - Структура персонала по наличию образования**

**Таблица Б.1 - Причины увольнения работников**

Причины увольнения	2013	2014	2015	Отклонение		
				2014/2013	2015/2014	2015/2013
Неудовлетворительные условия труда	1	2	1	200	50	100
Неудовлетворительный график работ	3	2	4	150	200	133
Профессиональные заболевания	1	0	0	0	0	0
Неудовлетворительный уровень заработной платы	3	3	2	100	66	66



Таблица В.2 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатели	Данные за 2015 год до мероприятия	Данные после внедрения мероприятий	Отклонение (абсолютное) тыс. руб.
Выручка от продажи продукции	11159	12274,9	+ 1115,9
Себестоимость продукции	5290	5766	+ 476
Прибыль (убыток) от продаж	1718	1889,8	+ 171,8
Рентабельность продукции	0,33	0,36	+ 0.3