



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Кафедра экономики, управления и права

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

59,9 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«28» апреля 2017 г.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

\_\_\_\_\_  
(к.э.н., доцент П.Г. Рябчук)

Выполнил:

студент гр. ЗФ-409/114-4-1 Ет

Сизов Денис Олегович

\_\_\_\_\_  
Научный руководитель:

к.э.н., доцент,

Матвеева Полина Александровна

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Челябинск  
2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом промышленного предприятия.....</b>	<b>11</b>
1.1.Состояние проблемы исследования системы управления персоналом промышленного предприятия в существующей теории и практике менеджмента.....	11
1.2. Система управления персоналом промышленного предприятия в условиях экономического кризиса.....	38
1.3.Пути повышения эффективности системы управления персоналом промышленного предприятия.....	44
Выводы по 1 главе .....	56
<b>Глава 2. Практическая работа по повышению эффективности системы управления персоналом в ЗАО «Чебаркульская птицефабрика».....</b>	<b>57</b>
2.1.Общая характеристика системы управления персоналом ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» .....	57
2.2.Программа повышения эффективности системы управления персоналом ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» .....	63
2.3.Оценка экономической эффективности повышения эффективности системы управления персоналом ЗАО «Чебаркульская птицефабрика».....	71
Выводы по 2 главе.....	75
<b>Заключение .....</b>	<b>77</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>83</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Успех работы предприятия [организации, фирмы] обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия. Вполне естественно, что на каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т. д. Повышение интереса к человеческому фактору в 60 – 80 годы обусловило разработку теории и практики социального планирования на предприятии, управления трудовым коллективом. Предприятие [организация, фирма], будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов [подсистем], естественно взаимосвязанных [взаимодействующих] друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции.

Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную [управленческую] и человеческую, или личностно-культурную, подсистемы. Другие в управлении производством [предприятием] выделяют две части: управление деятельностью и управление персоналом.

*Управление деятельностью* складывается из:

- планирования деятельности;
- постановки производственных задач;

- создания системы измерения производимой работы;
- контроля выполнения заданий.

*Управление персоналом* включает в себя:

- обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива;
- кадровую политику;
- обучение;
- информирование;
- мотивацию работников

и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Одной из важнейших проблем на современном этапе совершенствования экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие:

- формализация методов и процедур отбора кадров;
- разработка научных критериев их оценки;
- научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале;
- выдвижение молодых и перспективных работников;
- повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности;
- системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться

невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать.

Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия [организации]. Оно применимо не только к сферам материального производства, но и ко всем видам занятости.

Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Успехи ведущих западных фирм в обеспечении высокого качества продукции, ее быстрого обновления, снижении издержек производства и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные системы руководства персоналом. Приходится поражаться и числу программ, ориентированных на человека, и частоте, с которой они пересматриваются и обновляются. Разработка этих программ базируется на комплексном, взаимоувязанном изучении личных характеристик работников, внешних и внутренних условий работы фирмы и необходимых организационных действий, нацеленных, в конечном счете, на эффективную деятельность фирмы в целом.

Историографической базой исследовательской работы является: социальная теория управления, разрабатываемая И.Б.Гурковым, А.К.Зайцевым, Г.Здравомысловым, Л.Козер, М.И. Могилевским, Дж. Рубин, принципы и методы управления персоналом предлагаются в работах Е.В.Александровой, Н.Н.Вересова, Левин Курт, У.Мастенбруг

Разнообразные внешние факторы [объединения работников в профсоюзы, правительственные предписания и действия конкурентов] оказывают весьма сильное воздействие на кадровую работу руководства фирм.

Из актуальности тематики можно выявить **противоречие** исследования, между существующей теоретической разработкой проблемы управления персоналом и практическим внедрением.

Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы.

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

**Проблема исследования** всех органов власти и управления, отчасти делает их, с одной стороны, безвластными, с другой – неуправляемыми со стороны общества, не подконтрольными ему, а действия их нередко нелегитимными, противоправными, а порой и опасными для настоящего и будущего России.

В данной квалификационной работе изложены методические основы управления персоналом, принципы и методы управления персоналом, исследована проблема совершенствования управления персоналом в ЗАО «Чебаркульская птицефабрика».

В соответствии с проблемой исследования мы выбрали следующую тему: **«Повышение эффективности системы управления персоналом организации в условиях экономического кризиса».**

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка программы повышения эффективности системы управления персоналом для ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» Чебаркульского района Челябинской области.

**Объект исследования:** процесс эффективного управления промышленным предприятием.

**Предмет исследования:** процесс повышения эффективности системы управления персоналом промышленного предприятия.

**Гипотеза исследования:** процесс эффективного управления ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» Чебаркульского района Челябинской области будет более эффективным, если:

- внедряется маркетинговая система оценки персонала во внешней и внутренней средах промышленного предприятия;

- внедряется программа повышения эффективности системы управления персоналом для ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» Чебаркульского района Челябинской области.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить состояние проблемы исследования системы управления персоналом промышленного предприятия в существующей теории и практике менеджмента.

2. Выявить основные направления повышения эффективности системы управления персоналом промышленного предприятия.

3. Охарактеризовать пути повышения эффективности системы управления персоналом промышленного предприятия.

4. Дать общую характеристику системы управления персоналом ЗАО «Чебаркульская птицефабрика».

5. Апробировать программу повышения эффективности системы управления персоналом ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» .

6. Дать оценку экономической эффективности повышения эффективности системы управления персоналом ЗАО «Чебаркульская птицефабрика».

**Практическая значимость** данной квалификационной работы заключается в возможности использования результатов исследования системы управления персоналом в промышленного предприятия данной

организации и выработке критериев и показателей влияющих на разрешение проблемы исследования.

**Теоретико - методологическая база исследования:** это работы Д. Иванцевича и А.А. Лобанова, А.Я. Кибанова М.Х. Мескона,, С.И. Самыгина и Л.Д. Столяренко, В.И. Шкатулла и других авторов, представленных в списке использованной литературы.

**Методы исследования:** при проведении исследования по рассматриваемой проблеме собран, проанализирован и обобщен фактический материал, всесторонне характеризующий состояние и Повышение эффективности системы управления персоналом в ЗАО «Чебаркульская птицефабрика».

**База исследования:** ЗАО «Чебаркульская птицефабрика».

Российская Федерация, Челябинская область, Чебаркульский р-н, г. Чебаркуль, ул. Суворова д.1

Почтовый адрес: 456440, Челябинская область, город Чебаркуль, улица Суворова, 1

Контактные телефоны: 8 (351) 21621690.

**Расчетный счет** № 40702810620140000024 в г. Челябинске Челябинвестбанка. Место нахождения (почтовый адрес) банка: 454080 г. Челябинск, пр. Ленина, 69.

**Структура данной работы:** данная работа состоит из введения, 2х глав, заключения и библиографии.

## **Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом промышленного предприятия**

### **1.1. Состояние проблемы исследования системы управления персоналом промышленного предприятия в существующей теории и практике менеджмента**

Любое сколько-нибудь развитое предприятие состоит из подразделений, объединяющих аналогичные функции работников и материальные средства, которыми эти работники пользуются.

Каждое подразделение отличается особым видом деятельности, специфические решения, действует во многом самостоятельно и несет за свою деятельность полную ответственность.

Подразделения образуются в зависимости от конкретных потребностей предприятия: их не должно быть ни слишком много, ни слишком мало.

Система логически взаимосвязанных подразделений, отражающая внутреннее строение предприятия, называется *организационной структурой предприятия* (25, с. 45).

На небольшом предприятии создается самая простая структура: весь персонал делится на равные или примерно равные части. Такая организационная структура получила название *линейной организации*. Ее необходимость диктуется потребностью эффективного руководства персоналом, а это достигается лучше всего в малых группах.

Линейная организация возможна на предприятиях, работники которых выполняют примерно одинаковые действия. Это самый простой вид организации. Другие виды организации рассмотрим подробнее (13, с. 43).

**Функциональная организация.** Если работники выполняют разные функции, то необходимо выделение подразделений по функциональному признаку, т. е. по специфическим задачам, которые им приходится решать.

Тогда возникают:

- отдел производства, который занимается непосредственно производством продукта;
- отдел маркетинга, который занимается исследованием рынка;
- отдел сбыта, который занимается сбытом произведенной продукции;
- кадровая служба;
- отдел финансов;
- отдел планирования.

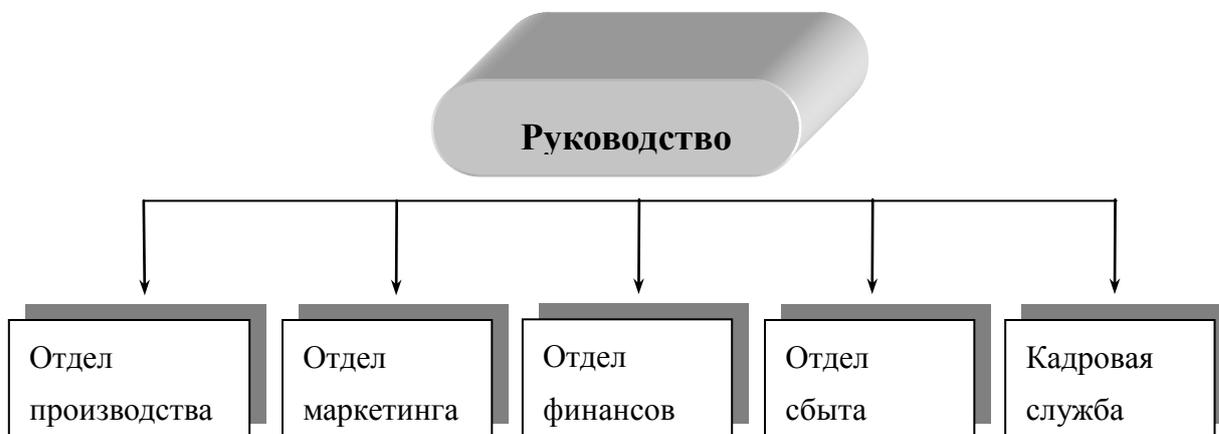
Если предприятие производит не материальный (осязаемый) продукт, а услугу, которой может быть не только банковская услуга, а, например, экспертная консультация или лечение больного, то составляющие данное предприятие подразделения будут иметь, возможно, и иные наименования: отдел производства, например, превратится в операционный, лечебный или консультационный отдел.

Функциональный смысл при этом не исчезает – подразделение все равно остается именно производительным звеном предприятия(33, с.65).

Перечисленные функциональные подразделения являются основными. Их выделение целесообразно на любом предприятии, поскольку они соответствуют и основным предпринимательским функциям, и основным стадиям производственного процесса (31, с. 44).

Функциональную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, которые выпускают относительно ограниченный набор, (ассортимент) продукции, находятся в стабильных внешних условиях, а их деятельность предполагает стабильные управленческие решения (25, с. 56).

При значительных размерах предприятия его основные функциональные подразделения могут быть разделены на более мелкие образования, называемые вторичными или производными. Функциональная структура предприятия представлена на схеме 1.



**Рисунок 1. Функциональная структура предприятия**

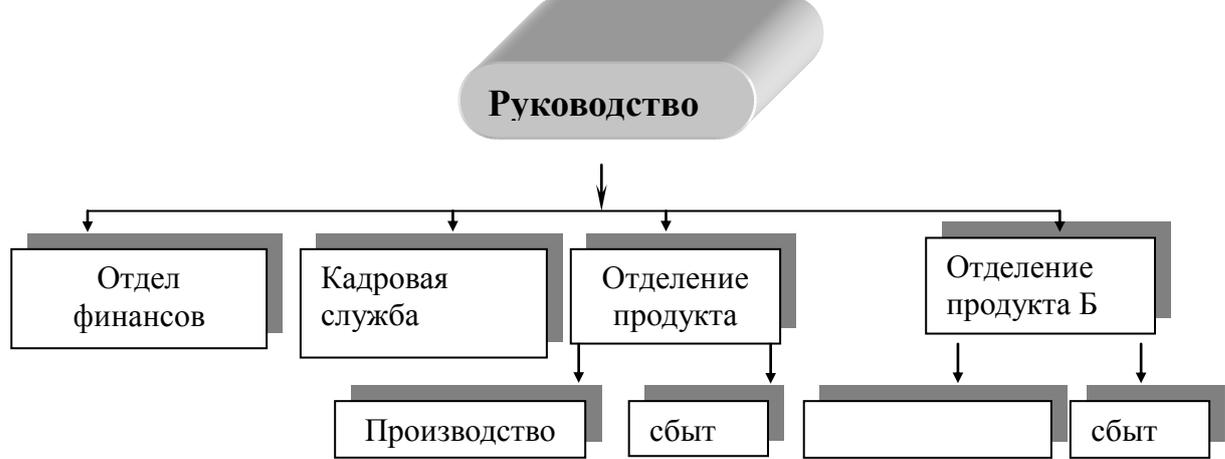
**Дивизиональная организация.** Расширение фирмы, диверсификация (увеличение разнообразия) производимой продукции, использование множества технологий, изменчивость внешней среды требуют совершенствования организационной структуры.

Малоэффективно, а иногда и просто невозможно втиснуть деятельность огромного предприятия в четыре или пять основных подразделений.

Тогда предприятия переходят от функциональной к дивизиональной организации, предполагающей создание в рамках функциональных подразделений более мелких образований, выделяемых уже не по функциям, а по видам продукции, характеру обслуживаемых потребителей или географическим регионам (34, с. 44).

Полномочия по управлению производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются руководителю такого подразделения, который несет ответственность за деятельность предприятия по конкретной продукции и соответствующему ей сегменту рынка (Рисунок 2).

Возникают ситуации, когда и дивизиональная структура оказывается недостаточно гибкой для того, чтобы обеспечить эффективное приспособление предприятия к изменяющимся экономическим условиям(36, с. 87).



**Рисунок 2. Дивизиональная структура предприятия**

**Проектная организация.** Многие предприятия прибегают к способу проектной организации, смысл которой состоит в том, чтобы собрать в одну «команду» наиболее подходящих работников для осуществления какого-либо достаточно сложного замысла. По завершении проекта временный коллектив распускается, работники возвращаются к повседневным обязанностям в своих структурных подразделениях.

Преимущества проектной организации заставили попробовать применить подобный метод организации в качестве уже не временной, а постоянной меры, иными словами, наложить структуру типа проектной на существующую функциональную структуру(46, с. 87).

Так родилась матричная структура (Рисунок 3.). В отличие от функциональной и дивизиональной организации матричная организация является структурой гибкой, способной к изменениям в зависимости от целей предприятия и условий производства. Наряду с постоянно существующими основными функциональными подразделениями на предприятиях формируются из числа соответствующих работников специальные временные функциональные группы для осуществления проектов, разрабатываемых предприятием.



**Рисунок 3. Матричная структура предприятия**

### **Анализ структур управления организации**

Предприятие должно быть управляемо. Управление же может эффективно осуществляться при наличии на предприятии работников и структурных подразделений, занимающихся управлением (Рисунок 4).

Структура управления предприятием непосредственно зависит от его общей организационной структуры. Наличие на предприятиях функциональных подразделений и дивизионов приводит к многоуровневой системе управления. Каждый уровень управления – это определенный уровень решений и ответственности за них, определенный уровень полномочий, контроля и координационных действий. Уровни управления упорядочены, соотнесены друг с другом, находятся в иерархической и кооперационной взаимосвязи.

Обычно выделяют три уровня управления предприятием, которые представляются в виде иерархической пирамиды управления.



**Рисунок 4. Уровни управления организации**

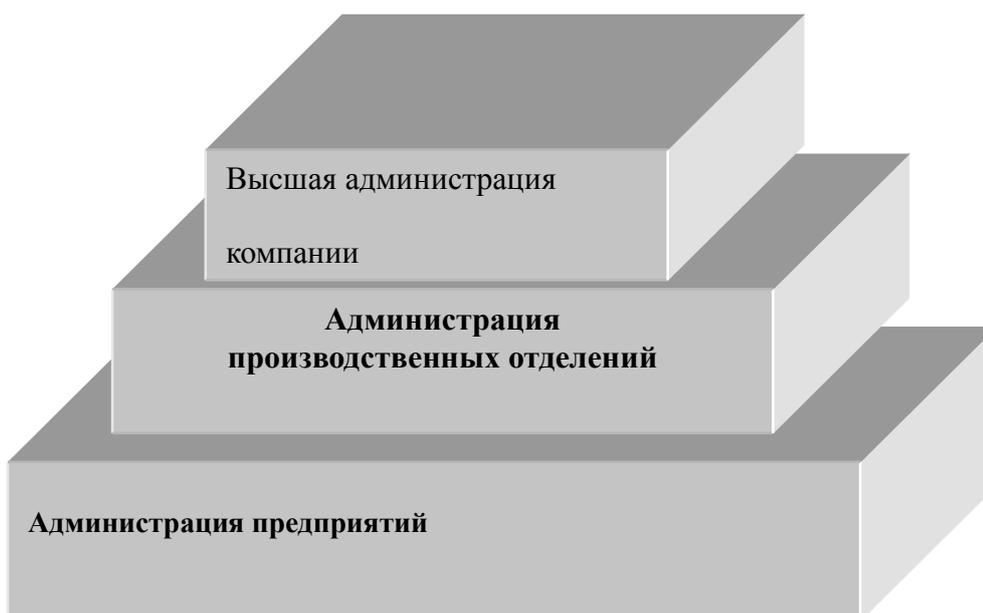
Руководители низшего звена – это лица, управляющие работниками, непосредственно осуществляющими производственные функции. Примером руководителей низшего звена могут быть производственные мастера, бригадиры, начальники секций, старшие клерки, заведующие секторами. Их деятельность отличается разнообразием и оперативностью, им приходится решать множество текущих задач, они не выходят из производственного организационного ритма. Руководители среднего звена – это руководители крупных подразделений, отделов или служб предприятия. Руководителем среднего звена может быть заведующий производственным отделом, начальник отдела кадров, управляющий сбытом по региону. Набор функций руководителя данного уровня определяется содержанием работы возглавляемого им подразделения. На крупных предприятиях средний уровень управления может быть разделен на высший и низший. Руководители высшего звена отвечают за принятие решений, касающихся предприятия в целом или его основной части. К руководителям высшего звена относятся председатель совета директоров, директор и его заместитель, генеральный директор акционерного общества и его заместители (президент и вице-президенты предприятия), директора по направлениям. В тех

случаях, когда компания представляет собой комплекс предприятий (заводов, фабрик и т. п.), иерархическая структура управления принимает более сложный вид. В самом простом виде это двухступенчатая пирамида (Рисунок 5).



**Рисунок 5. Двухступенчатая пирамида управления**

По мере совершенствования компании и превращения ее в сложный производственный комплекс организационная структура управления усложняется и принимает вид сначала трехступенчатой (Рисунок 6), а затем и четырехступенчатой пирамиды, которая характерна, например, для крупных сегодняшних концернов (Рисунок 7).



**Рисунок 6. Трехступенчатая пирамида управления**



**Рисунок. 7. Четырехступенчатая пирамида управления**

### **Система управления и цели предприятия**

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (Рисунок 8).

Формирование (становление) персонала организации – особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Эта стадия является исключительно важной в жизненном цикле нового предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности предприятия в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Так, нехватка

персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников; содержание излишней численности ведет к недоиспользованию их индивидуального потенциала.



**Рисунок 8. Стадии системы управления персоналом**

- Таким образом, цель формирования персонала – свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

- Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи:
- установление соотношения численности работников с различными профессионально-квалификационными и социально-демографическими характеристиками для достижения максимального соответствия между структурами работ, рабочих мест и персоналом;

- обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;
- оптимизацию структуры работников с различным функциональным содержанием труда.

В основу решения этих задач могут быть положены основные принципы использования персонала в организации:

- соответствие численности работников объему выполненных работ;
- согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;
- обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

➤ **организационную:**

- планирование источников комплектования кадрами;
- информированность населения о наборе кадров и сроках набора;
- объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;

➤ **социально-экономическую:**

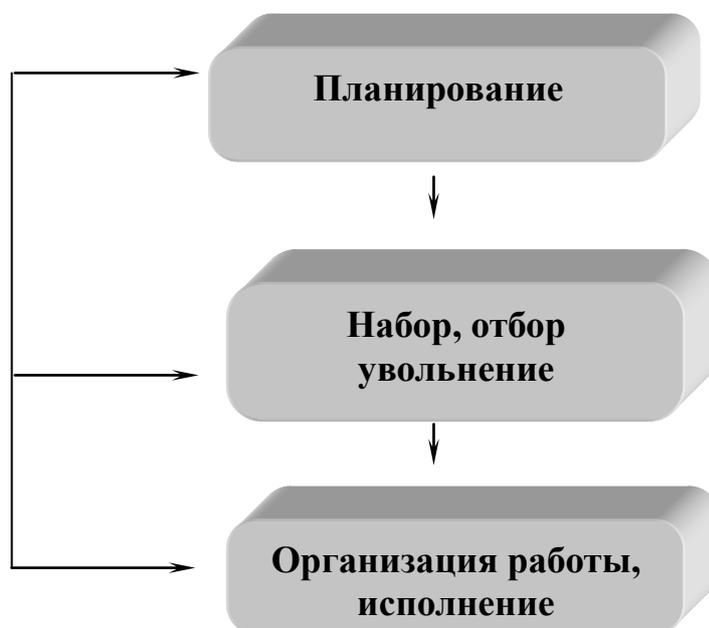
- комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;

➤ **воспроизводственную:**

- обеспечивающую создание учебно-материальной базы и Совершенствование персонала.

Проведение этой работы позволит уже в проекте определить основные элементы структуры трудового потенциала, взаимосвязанные с технико-экономическим уровнем производства.

В свою очередь каждая из указанных систем тоже носит комплексный характер и включает ряд функциональных подсистем (Рисунок 9).



**Рисунок 9. Этапы управления персоналом**

Каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом, в зависимости от масштабов самой организации и степени совершенствования кадровой политики. Основное назначение приведенной специализации состоит в четком формулировании задач и функций управления в целом и отдельных администраторов в частности; в ясном понимании механизма воздействия на трудовые ресурсы.

**Управление персоналом** базируется на следующих исходных положениях:

- 1) необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией совершенствования организации (фирмы);
- 2) количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства;

3) определение необходимого пакета компенсаций для эффективной работы на рынке труда.

Руководство персоналом как функция управления призвана объединять, координировать, и интегрировать все прочие функции в единое целое. Достигается это реализацией принципов работы с персоналом, их взаимодействием. Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать или соблюдать (табл. 1).

**Таблица 1**

**Принципы работы с персоналом**

<b>Название принципа</b>	<b>Содержание принципа</b>
Эффективность	<p><b>Общие принципы работы с персоналом</b></p> <p>Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности</p>

Прогрессивность	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективность	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы совершенствования организации
Комплексность	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все сферы работы с персоналом
Оперативность	Своевременное принятие решений по анализу и повышению эффективности системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальность	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простота	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научность	Разработка мероприятий по формированию

	<p>системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов совершенствования общественного производства в рыночных условиях</p>
Иерархичность	<p>В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» и «вверх» по системе управления</p>
Автономность	<p>В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей</p>
Согласованность	<p>Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени</p>
Устойчивость	<p>Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления</p>

	<p>персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом</p>
<p>Многоаспектность</p>	<p>Управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.</p>
<p>Плановость</p>	<p>Началом всей работы является установление на длительный период направления, темпов и пропорций совершенствования производства, связанных с этим изменений в структуре персонала</p>
<p>Вознаграждение</p>	<p>Базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации (группы)</p>
<p>Подбор и расстановка</p>	<p>Для обеспечения эффективного функционирования организаций в ней должна быть разработана система подбора, набора и расстановки кадров. Совершенствование, обучение, перемещение и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, классификацией,</p>

<p>Эффективная занятость</p>	<p>способности, интересами и потребностями организации</p> <p>Связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности труда, способностями и квалификацией. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно</p>
<p>Ротация</p>	<p><b>Принципы организации работы с персоналом</b></p> <p>Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного – двух работников своего уровня</p>
<p>Оптимальное соотношение управленческих ориентаций</p>	<p>Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на Совершенствование производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства</p>
<p>Концентрация</p>	<p>Рассматривается в двух направлениях: как концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления</p>

<p>Специализация</p>	<p>персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование</p>
<p>Параллельность</p>	<p>Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций</p>
<p>Адаптивность (гибкость)</p>	<p>Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом</p>
<p>Преимственность</p>	<p>Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы</p>
<p>Непрерывность</p>	<p>Предполагает общую методическую основу проведения работ по повышению эффективности системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление</p>
<p>Непрерывность</p>	<p>Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени «прослеживания» документов, простоев</p>

Ритмичность	<p>технических средств управления и т.п.</p> <p>Выполнение одинакового объема работ в разные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом</p>
Технологическое единство	<p>Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом</p>
Комфортность	<p>Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, специальное оформление документов с выделением существенной информации и т. д.</p>
Коллегиальность управления	<p>Профессионалы-менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляя управленческий штат</p>

Для каждого состояния межличностных отношений, достигнутого уровня самоорганизации, достоверности оценки общественно-полезного эффекта

существует оптимальный уровень самоорганизации или прав самоуправления, при наличии которых предприятие получает максимальный общественно-полезный эффект. Принципиальная Рисунок управления персоналом приведена в таблице 2.

**Таблица 2**

**Структура управления персоналом**

<b>Разработка и проведение кадровой политики</b>	<b>Оплата и стимулирование труда</b>	<b>Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами</b>	<b>Социально-психологические аспекты управления</b>
Принципы подбора и расстановки персонала	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	Мотивация Труда работников и творческая инициатива
Условия найма и увольнения	Пути повышения производительности труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура предприятия
Обучение и повышение квалификации	Поощрительные системы оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность предприятия и его организацию
Оценка персонала и его деятельности		Взаимоотношения с профсоюзами	

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

⇒ планирование ресурсов – разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;

⇒ набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

⇒ отбор – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

⇒ определение заработной платы и компенсации – разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;

⇒ профориентация и адаптация – введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, Совершенствование у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

⇒ обучение – разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;

⇒ оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;

⇒ повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, совершенствования их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

⇒ подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе – разработка программ, направленных на Совершенствование способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;

⇒ трудовые отношения – осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;

⇒ занятость – разработка программ обеспечения равных возможностей занятости.

Обеспечение гарантий занятости для персонала делает любую организацию более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в

управлении персоналом, создания условий для тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированного их состава (11,с.82).

**ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.** Формирование системы управления персоналом предполагает, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (51,с.69).

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, Совершенствование персонала);

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

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

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

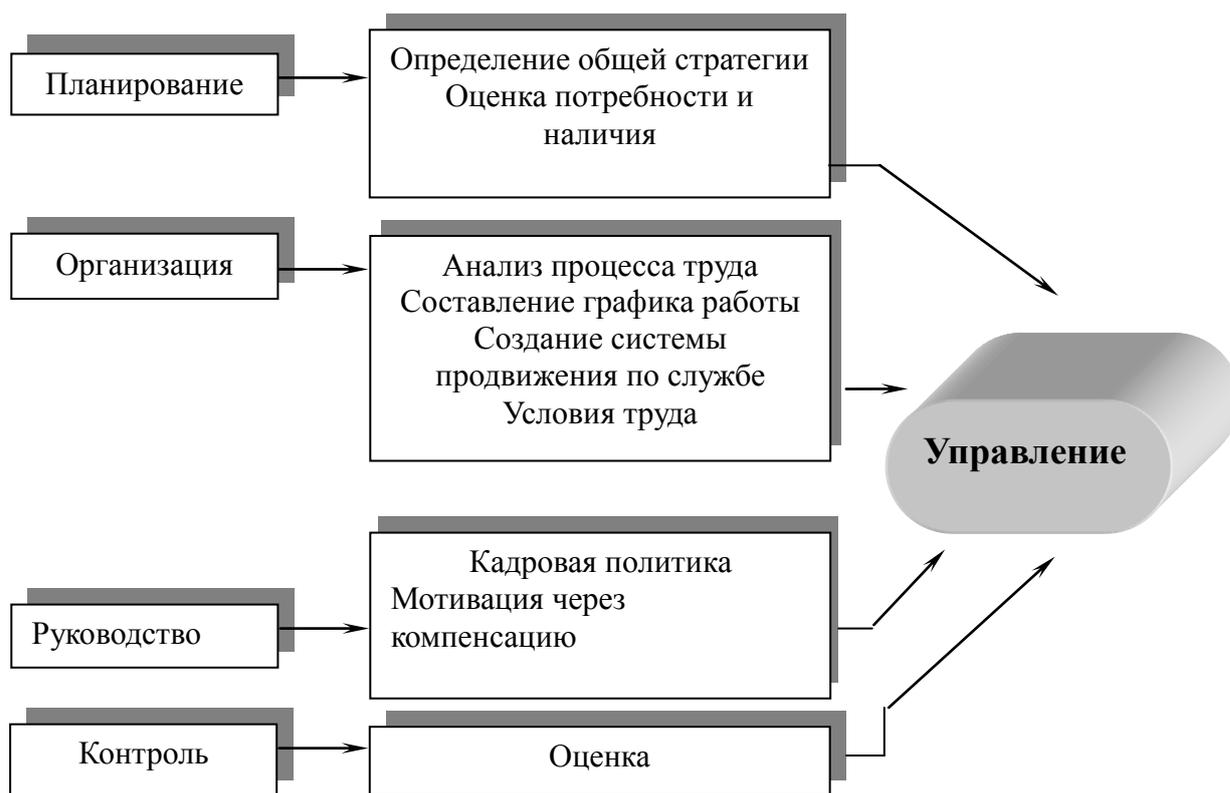
Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Между целями и функциями существуют определенные различия. *Цель* – это состояние, к которому стремятся, а *функция* – это фактическое действие.

Цели организации характеризуются тремя признаками: они отражают желаемые состояния в будущем; они обозначают эти состояния конкретно и отличаются от индивидуальных целей тем, что обладают свойством, обязательным для всех работников предприятия; их официально утверждают, а руководство предприятия одобряет. Цели выполняют три функции: управления, координации и контроля. Цели – это стимул для поведения, поэтому они управляют поведением. Они позволяют и стимулируют взаимное согласование поведения и в этом смысле выполняют координирующую функцию. И, наконец, цели определяют выработку критериев для контроля.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий; постоянное совершенствование системы работы с персоналом (Рисунок 10).

Когда общая стратегия организации осознана, становится возможным установить индивидуальные функции управления персоналом, которые будут совмещаться с этой стратегией наилучшим образом.



**Рисунок 10. Взаимосвязь функций управления персоналом**

Необходимость согласования между собой стратегии управления персоналом и стратегии предпринимательства охватывает основные функции управления и включает в себя:

- подбор, найм и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;
- оценку персонала;
- Совершенствование организационной структуры и морального климата предприятия, которые способствуют проявлению творческой активности каждого работника;
- наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;
- обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником.

В практическом плане можно выделить следующие **основные функции управления персоналом**:

- четкое понимание и реализацию стратегических и тактических целей;
- прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия упреждающих мер;
- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его совершенствования с учетом перспективы;
- мотивация персонала, оценка и обучение кадров, содействие адаптации работников к нововведениям, создание социально комфортных условий в коллективе, решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

При этом сохраняются и традиционные задачи по административной работе с кадрами.

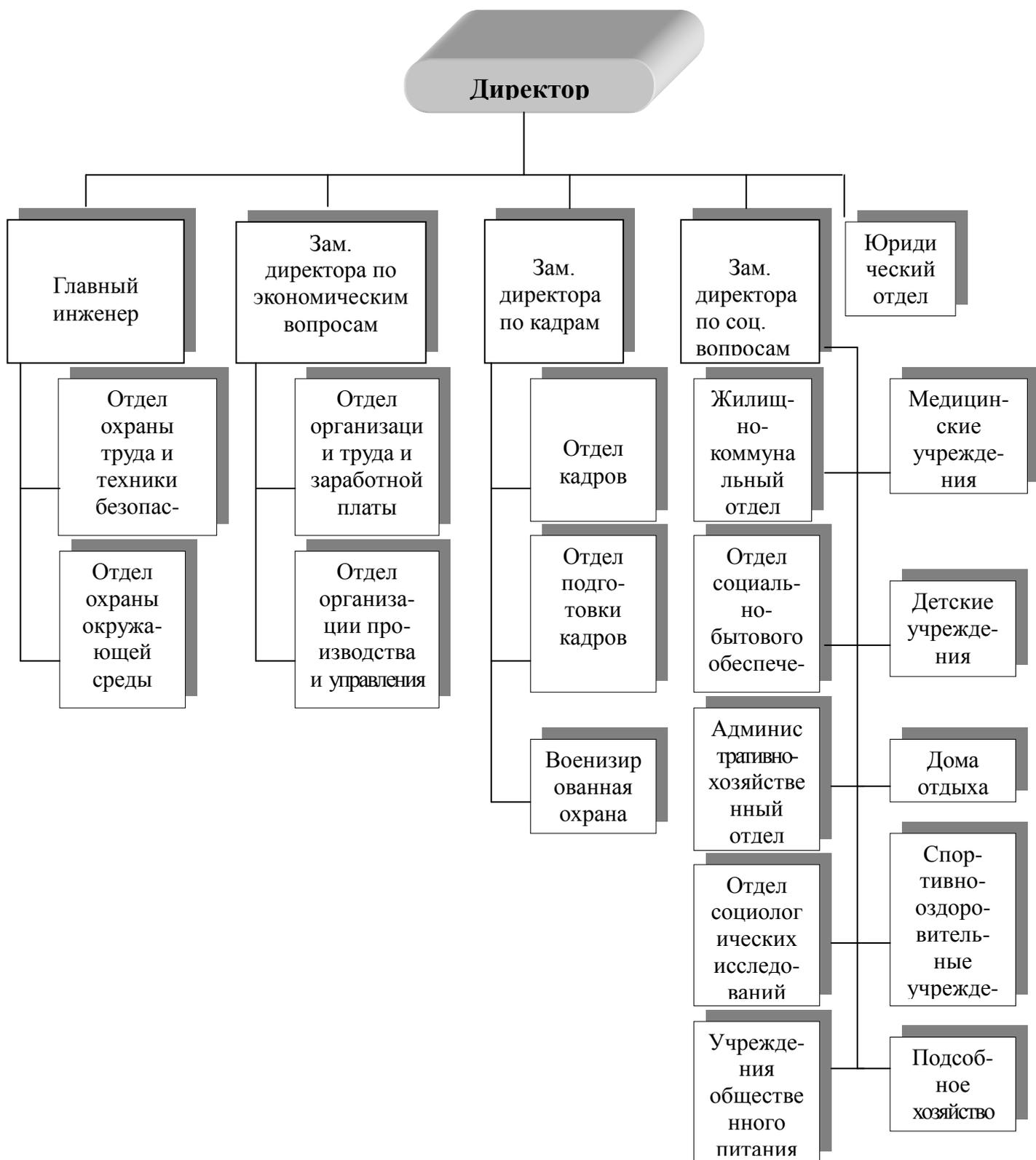
Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость

корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. Так, например, широкое распространение в мировой практике контрактной формы найма персонала привело к заметному изменению функциональных обязанностей.

При таких условиях найма, естественно, повышается значение функциональных обязанностей, связанных с обеспечением трудовых отношений, решения социальных вопросов, расширяется круг обязанностей в рамках функций найма, трудоустройства, материального вознаграждения.

В теории управления персоналом обычно выделяют восемь основных функций: планирование потребностей, отбор и найм, Совершенствование и ориентация, продвижение по службе, оценка и вознаграждение.

На предприятиях России до последнего времени функции управления персоналом были разделены между отделами: кадров, подготовки технического обучения, организации труда и заработной платы. К ним еще можно добавить юридический отдел, отдел главного технолога, плановый отдел, отдел охраны труда и техники безопасности, отдел социального совершенствования или социологическую службу, если они имелись (Рисунок 11).



## **Рисунок 11. Структура управления персоналом в организациях России**

Система управления предприятием может быть централизованной или децентрализованной. В первом случае основная часть решений принимается на высшем уровне, в центре, во втором – на низших уровнях, на периферии. Степень централизации и децентрализации определяется количеством и важностью решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной только по сравнению с другими организациями.

Централизованные системы обеспечивают обычно более эффективное использование управленческого персонала; они гарантируют действенный контроль и координацию управленческой деятельности, сбалансированность совершенствования всех подразделений предприятия. Децентрализованные системы стимулируют инициативу нижних звеньев, они способны улучшить взаимодействие подразделений и обмен информацией между руководством разных уровней. Децентрализованные структуры целесообразны в условиях динамичных рынков, активной конкуренции на рынке, диверсификации продукции, технологических изменений. Значимость децентрализации увеличивается по мере роста размеров предприятия и усложнения его организационной структуры.

Намерения предприятия тесно связаны с пониманием сферы своей деятельности. Часто под намерением предприятия подразумевается получение прибыли. Однако прибыль – лишь источник средств для осуществления предпринимательской деятельности. Она является результатом успешной деятельности по реализации намерения организации. Как только организация сознает свои намерения, поиск возможностей упрощается. Намерения предприятия должны быть трансформированы в конкретные цели. Цели предприятия должны способствовать:

- формированию у сотрудников четкого представления об их роли в деятельности фирмы;
- последовательности принимаемых различными управляющими решений;
- созданию основы для планирования всей деятельности организации;
- созданию предпосылок для анализа и контроля деятельности организации.

Формулирование целей предполагает их соответствие определенным критериям. Так, цели должны быть определенным образом упорядочены, иметь количественное выражение, быть реальными и достижимыми.

Предприятие всегда стремится к достижению разнообразных целей, но не все из этих целей одинаково важны. Поэтому основные цели необходимо упорядочить с тем, чтобы выделить наиболее важные и производные цели, а также установить характер их соподчиненности. Определение целей предполагает не только перспективный расчет, но и объективную оценку исходных условий и среды функционирования предприятия, его действительных возможностей и неизбежных ограничений. Можно сказать, что хорошо поставленная цель – половина успеха.

## **1.2. Система управления персоналом промышленного предприятия в условиях экономического кризиса**

**Систéма** (от др.-греч. σύστημα — целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

**Система управления** — систематизированный (строго определенный) набор средств сбора сведений о подконтрольном объекте и средств воздействия на его поведение с целью достижения определённых целей. Объектом системы управления могут быть как технические объекты, так и люди. Объект системы управления может состоять из других объектов, которые могут иметь постоянную структуру взаимосвязей. Системы управления с участием людей как объектов управления зачастую называют системами менеджмента.

**Управление персоналом** (англ. *human resources management, HRM, HR-менеджмент*) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.

**Система управления персоналом** — совокупность процессов эффективного использования и развития человеческих ресурсов предприятия для достижения организационных и личных целей персонала, путём применения экономических, организационных и социально-психологических методов управления.

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

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

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

На современном этапе совершенствования экономики в России происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления предприятием, а также к управленческим кадрам.

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

Современным кадровым службам недостаточно только оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, цель которой – повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программ совершенствования кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и т.д.

Следовательно, формирование эффективной системы управления персоналом является одной из наиболее важных задач современного менеджмента.

Эффективность функционирования различных органов государственной власти и управления во многом зависит от организации деятельности государственной службы как правового и социального института, от того,

насколько хорошо поставлена работа по подбору расстановке и переподготовке кадров, от соответствия их профессиональной квалификации и организации труда современным требованиям. Многие вопросы организации государственной службы и кадровой политики еще не решены и требуют пересмотра. Сложившееся к настоящему времени положение дел слабо стимулирует эффективную деятельность государственных служащих, не дает им ясных перспектив должностного роста, не решает вопросы контроля и применения мер ответственности за некачественную, недобросовестную работу, за неисполнение решений.

Принципы управления – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Познавая принципы, люди открывают закономерности, принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, центрального и целевого управления, контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного наёма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетание такого контроля с корпоративной культурой, консенсуальное принятие решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы

воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе.

Методы подразделяются на три группы (рис. 12):

- организационно – административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловлены экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Возможны три формы проявления административных методов:

1. Обязательное предписание (приказы, запрет);
2. Согласительные (консультация, разрешение компромисса); рекомендации, пожелания (совет, разъяснение).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется путем организационного регламентирования, нормирования, инструктирования.

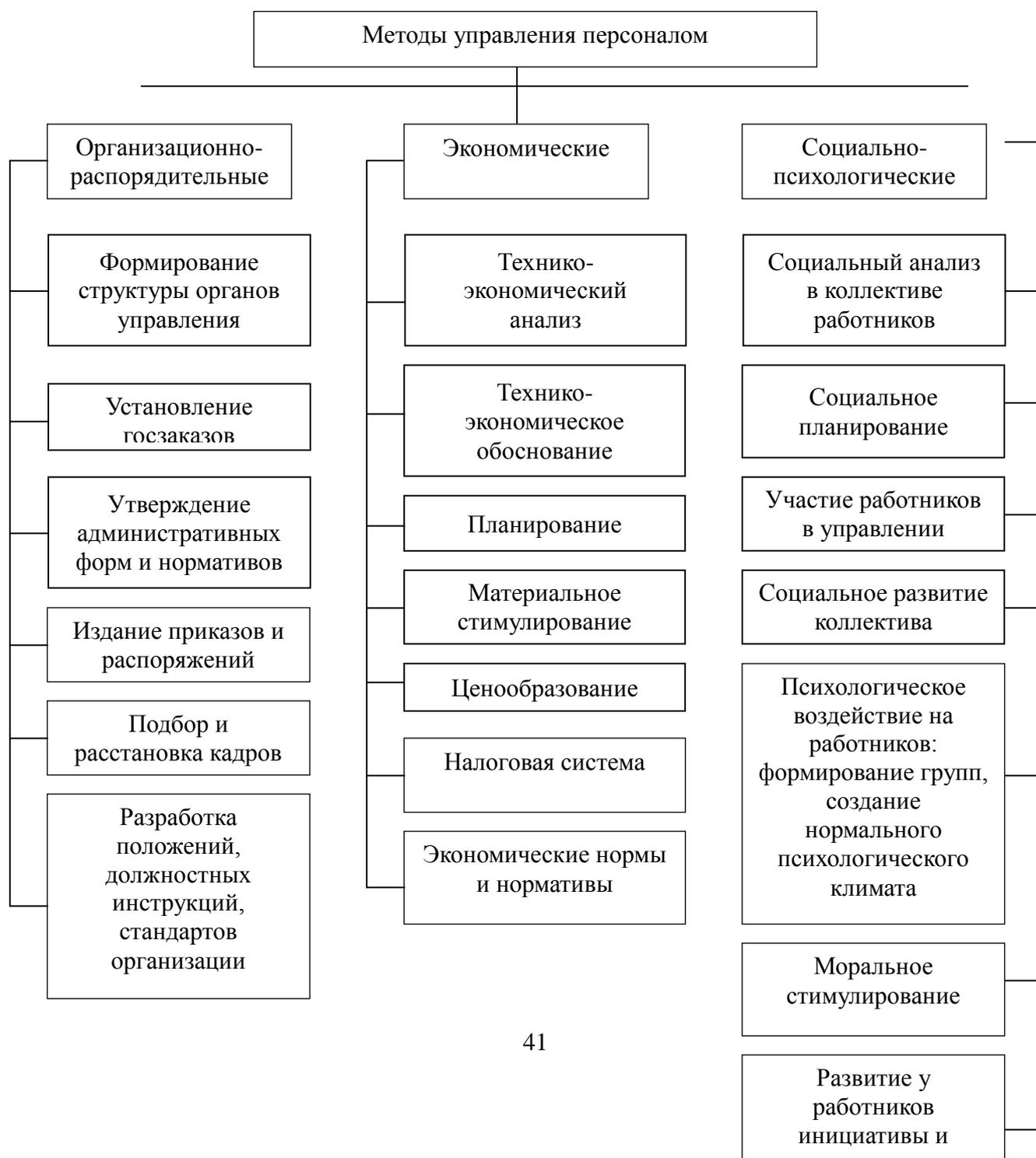
Распорядительное воздействие на коллектив или личность предполагает подчинение, которое бывает трех типов:

- вынужденное или внешне навязанное (сопровождается чувством зависимости и принимается как нажим сверху);
- пассивное (удовлетворение, вызванное освобождением от принятия самостоятельных решений);
- осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

Прямые воздействия могут усилить пассивность персонала или привести к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задач и создания стимулирующих условий.

Экономические методы выступают в следующих формах: планирование, анализ, предоставление экономической самостоятельности. Это вызывает материальную заинтересованность работников результатами своего труда.

Социально – психологические методы – совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Для наибольшей эффективности воздействия необходимо знать психологические особенности исполнителей, социально – психологические характеристики коллективов; использовать приемы, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет, убеждение, соревнование, ритуалы, культура и прочее). Приемы и способы социально – психологического воздействия определяются компетентностью и способностями руководителя. Все методы связаны между собой.



## **Рис. 12. Система методов управления персоналом**

### **1.3. Основные направления повышения эффективности системы управления персоналом в промышленного предприятия**

Управление определением потребности в рабочей силе осуществляется с помощью разных средств, в том числе путем планирования, дифференциации потребности в разные периоды времени и корректировки состояния рабочей силы с учетом рыночной конъюнктуры.

Вербовка и отбор персонала производятся самим предприятием или специальными организациями по заказу предприятия. В основе управления этими процессами лежит принцип: не человек для рабочего места, а рабочее место — для человека. Целью вербовки и отбора является предоставление предприятию рабочих мест в необходимом количестве и нужного качества, а работнику — работы с учетом его подготовки, способностей и склонностей и, наконец, возможностей.

Управление отбором и вербовкой персонала — тщательно продуманный процесс, осуществляемый на основе выбранной стратегии предприятия и мер ее достижения. В работе по привлечению персонала важное место отводится обучению и переобучению работников, в том числе по категориям. Обучение может проходить как на самом предприятии, так и вне его.

Высвобождение персонала — это сокращение избытка рабочей силы в количественном, качественном или территориальном отношении.

Задействование персонала как одна из составляющих работы по управлению трудом включает:

- а) распределение сотрудников;
- б) контроллинг и Совершенствование персонала;
- в) ротацию и меры обогащения работы;
- г) планирование карьеры;

- д) оценку работы;
- е) руководство сотрудниками;
- ж) учет влияния мер по управлению мотивацией труда.

Распределение сотрудников по рабочим местам производится на основе их соответствия трудовым функциям, с учетом интересов и склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока или иными методами, а также с учетом внешних условий работы.

Контроллинг персонала — это современная концепция управления персоналом. Он включает: во-первых, разработку гипотезы достижения экономической и социальной эффективности управления трудом; во-вторых, координацию различных мер кадровой политики предприятия с политикой, например, в области технической модернизации; в-третьих, подготовку информации для принятия обоснованных решений.

Ротация, или запланированная смена для работника рабочего места, позволяет избежать монотонности труда.

Планирование карьеры работника — это осуществляемое заранее планирование совершенствования конкретного работника за время его работы на предприятии, в том числе определение последовательности занимаемых им должностей по штатному расписанию.

Оценка работы сотрудников применяется как для организационного воздействия на них, так и для материального вознаграждения.

Руководство сотрудниками в управлении трудом осуществляется путем воздействия на целевые установки и поведение в целях активизации труда работника, в том числе в незапланированных ситуациях.

В процессе управления трудом уделяется внимание иерархии подчиненности персонала; предусматриваются централизация и децентрализация управления, определяется компетенция отделов, служб и каждого работника.

Методы управления персоналом в зависимости от принятой стратегии условно можно сгруппировать следующим образом:

- **административные** (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения - осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п., напрямую воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению);

- **экономические** (косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);

- **социально-психологические**, базирующиеся на использовании «формальных факторов мотивации - интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

Кадровая политика (механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и Совершенствование кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянного меняющиеся требования рынка) преуспевающих западных компаний, которая носит комплексный характер, включает множество направлений. Имеются в виду: организация новых рабочих мест с учетом внедрения передовых технологий; подготовка программ совершенствования персонала, обеспечивающих решение не только сегодняшних, но и будущих задач организации путем совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников; формирование мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; создание современных систем подбора персонала; проведение маркетинга персонала; разработка программ занятости, социальных программ и т.д.

Особое место в кадровой политике занимает планирование, в задачи которого входят: определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала; поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение совершенствования кадров; расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия и т.д.;

стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности рвотой.

Успех управления трудовыми ресурсами напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе персонала. Отечественная практика свидетельствует, что уровень образования, профессиональная подготовка и компетентность кадровиков на предприятиях недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен, уровень оплаты труда низок. Переход к акционерной и частной собственности обусловил улучшение качественного состава работников служб управления персоналом, омоложение кадровой структуры, повышение уровня образования, профессионализма, соответственно изменились восприятие новых идей, методы работы с персоналом, возросла заинтересованность в результатах труда.

Изменяющиеся условия хозяйствования увеличивают потребность в совершенствовании системы управления персоналом. Как уже отмечалось ранее, в России назрела необходимость совершенствования и повышения эффективности системы управления персоналом, с этой целью необходимо глубже изучать зарубежный опыт, адаптируя его к национальным особенностям.

Прежде, чем перейти к конкретным рекомендациям, необходимо определить принципы управления компанией. При этом проведем сравнительный анализ устаревших и современных принципов управления, таблица 3.

**Таблица 3**

**Принципы управления компанией**

<i>Старые</i>	<i>Новые</i>
1	2
Приказное управление	Работник сам определяет пути и средства достижения поставленных целей
Работники стимулируются	Удовлетворённость содержанием

повышением заработной платы и снижением рабочего времени	труда и возможностью проявить инициативу
Управление осуществляется медленной многозвенной бюрократической системой	Управленческая структура состоит из минимального количества звеньев
Трудовой процесс разделён на максимально возможное количество простейших операций	Трудовой процесс разделён на небольшое количество сложных операций, каждая из которых состоит из нескольких простых
1	2
Индивидуальная форма оплаты	Коллективная форма оплаты
Решения принимаются только на высшем уровне управления	Решения принимаются на всех уровнях управления
В случае необходимости работника легко заменить	Работника ценят и стремятся повысить его квалификацию
Оплата труда зависит от сложности выполняемой операции	Оплата труда зависит от квалификации работника
Имеется специальный аппарат для контроля качества	Качество контролируется самими исполнителями
Работа руководителя направлена на выявление ошибок	Руководство отмечает успехи подчиненных
Функции управления выполняют только менеджеры; у рабочих только исполнительные функции	Функции управления выполняют менеджеры и рабочие
Информация поступает на верхние уровни управления для принятия решений	Все уровни управления собирают информацию и используют ее для принятия решений

Если 7 или более принципов из правой колонки реализованы в компании, то она на верном пути реорганизации. Если реализованы 7 или более принципов из левой колонки, то необходимо немедленно начать перестройку системы управления.

При совершенствовании системы управления персоналом следует иметь в виду, что условием совершенствования деятельности фирмы является изменение системы управления и контроля текущих процессов. Большинство ошибок допускается не по вине сотрудников, они лишь невольные исполнители, вынужденные работать в обстановке, которая контролируется с помощью устаревших систем. Руководители также не допускают ошибок; единственная их ошибка заключается в том, что они позволяют функционировать системам, которые не настроены должным образом на потребности сегодняшнего дня. Главный удар нужно направить против систем, с помощью которых контролируется и регулируется деятельность фирмы. После этого необходимо создать процедуры, позволяющие регулярно проводить эти крайне важные системы в соответствии с постоянно изменяющимися условиями.

Эффективное делегирование полномочий и расширение практики принятия консенсусных решений при укреплении неформальных коммуникаций. При этом следует различать делегирование ответственности и полномочий.

Изменение роли кадровиков при перестройке содержания их работы, наполнение новым содержанием традиционных или появление дополнительных функций управления. То есть наряду с навыками кадровой работы, менеджер должен понимать взаимосвязанность деятельности с трудовыми ресурсами со стратегическими планами, а также нести ответственность за эффективность кадровой работы.

Совершенствование концепции непрерывного обучения (не только на базе учебных центров, но и через самоподготовку), и как следствие рост

профессионального уровня специалистов по управлению персоналом. Здесь следует уделить внимание внутрифирменной подготовке и обучению.

При разработке концепции непрерывного обучения персонала каждая компания должна сама определять направление совершенствования персонала. При этом должны выделяться средства на создание как специальных, так и общих учебных программ. Совершенствование системы стимулирования, где значительный акцент делается не на зарплате, а на дополнительных выплатах от эффективной работы подразделения. При этом система плановых показателей должна быть адаптирована к рыночным условиям. Например, использовать так называемые «отложенные премии». Это означает, что за создание новой продукции выплачиваются значительные премии, но выплата их откладывается на фиксированный срок, в течение которого происходит создание и первичная реализация новинки. Подобные системы стимулирования особенно подходят для крупных компаний, занимающихся не только производственной деятельностью, но и активно работающих в области исследований и разработок.

Следующее направление повышения эффективности системы управления персоналом заключается в правильном определении количественного и качественного состава работников. Не секрет, что раньше труд кадровика ценился мало и считался низко квалифицированным. В современных рыночных условиях кадровые службы должны быть обеспечены профессионально подготовленными кадрами. Здесь возникают следующие направления совершенствования:

- целенаправленная подготовка специалистов в ВУЗах;
- Совершенствование систем непрерывного обучения кадровиков (ведь управленческая наука не стоит на месте, а постоянно развивается);
- использование ротации кадровиков в другие производственные или организационные подразделения. Это необходимо по нескольким причинам:  
1) менеджер по кадрам должен иметь представление о деятельности всей организации, о сути всех работ, выполняемых линейными менеджерами. Зная

это, менеджер будет лучше себе представлять потребности работников и условия их труда. Следовательно, его работа будет эффективней, так как будет основана на практических знаниях. Например, менеджеры, занимающиеся планированием карьеры, при перемещении их на какой либо производственный участок смогут лучше познакомиться с кандидатами на продвижение, будут реально себе представлять в каких областях следует планировать обучение, как совершенствовать организацию труда и отдыха; 2) не секрет, что работа в кадровых службах отчасти рутинная и бумажная. Многие работники начинают ощущать застой, неудовлетворенность. Временный перевод даст толчок для совершенствования, самообразования, вызовет интерес к новым обязанностям, а по возвращении на старое место работник с новым усердием возьмется за прежнюю работу.

3) Временный перевод может рассматриваться как альтернатива увольнению;

- тесное сотрудничество со всеми подразделениями организации;
- разработка более совершенных критериев отбора в кадровую службу;
- использование современных разработок в области кадрового менеджмента (например, компьютерное обеспечение в области обучения, аттестации, организации тестирования и т.д.).

Количественный состав службы должен быть необходимым и достаточным. Следует обратить внимание на возрастной состав отдела кадров. Необходимо обеспечить наиболее эффективное сочетание работников разного возраста. У «пожилых» работников снижается способность к обучению, мобильность мышления. «Молодым» не хватает опыта работы, не достаточно знаний. При этом необходимо создать хороший психологический климат во время работы, чтобы обеспечить преемственность знаний между поколениями. Этим должна заниматься группа психологов и социологов (если организация в состоянии предусмотреть их в своем штате).

Совершенствование оргструктуры неизбежно отразится на организации труда и качестве трудовой жизни. Возникает проблема изменения характера труда таким образом, чтобы труд давал работнику внутренне удовлетворение

и возможность удовлетворения высших потребностей человека – самоутверждение, заинтересованность и Совершенствование личности. Следовательно, необходимо:

- а) расширение объёма работы (увеличение ответственности, расширение круга общения);
- б) обогащение содержания его труда (улучшение социально-экономического содержания труда, Совершенствование таких характеристик трудового процесса, которые позволяют более полно использовать творческие, новаторские и организационные способности человека);
- в) должна наблюдаться отдача от работы, т.е. как работник, так и его руководитель должны видеть, что результат труда применяется на практике. Последнее особенно важно, так как на практике очень часто рекомендации и разработки кадровых служб остаются без должного внимания.

Совершенствование организации труда путем расширения объема и обогащения содержания работы способствует тому, что уничтожаются монотонность и бессодержательность труда, объединяются разрозненные элементы в единое целое. В этих условиях работник имеет полную информацию о процессе труда, о конечной цели, что необходимо для понимания его места и роли в организации.

Система управления персоналом затрагивает такой аспект деятельности, как внедрение гибкого рабочего времени и гибкого рабочего места. Гибкое рабочее место в дополнение к скользящему графику, разделению обязанностей одной штатной единицы между двумя сотрудниками позволяет варьировать не только время, но место выполнения обязанностей. При этом увеличивается количество рабочих мест, что должно привести к росту занятости населения, а также даёт возможность сотрудникам выполнять работу на дому (в случае с руководящими работниками или специалистами, которые вынуждены оставаться на рабочем месте допоздна) или на другом рабочем месте, когда обязанности работника требуют постоянных разъездов.

В этом случае у работника появляется возможность для самореализации при использовании индивидуального графика работы.

Возможен также вариант работы, называемый телеработой, которая выполняется дома на персональном компьютере, подключённом к сети фирмы.

Разделение должностей – это предоставление одной должности при полном рабочем дне двум сотрудникам, каждый из которых работает, как правило, еженедельно по два с половиной дня. Они делят зарплату и другие материальные ценности, положены работникам, занятым полный рабочий день. Этот метод позволяет удерживать ценных сотрудников в штате организации, а также создать дополнительные рабочие места.

Совершенствование организации труда невозможно представить без совершенствования системы продвижения по служебной лестнице и роста и роста карьеры.

Продвижение по службе для:

- рабочих – по принципу иерархии должностей;
  - служащих - параллельная служебная лестница (одновременно с иерархической лестницей выстраивается параллельная цепочка из различных званий, присваиваемых квалифицированным специалистам, занимающимся профессиональными задачами, а не административной работой);
  - высших руководителей – система двух иерархий (должностей и статусов).
- Иерархия должностей состоит из: главы предприятия, главы отдела, главы сектора, группы и т.п. Иерархия профессионального статуса: главный инженер, зам. Главного инженера, старший инженер и т.п. Продвижение по статусу происходит в соответствии со стажем работы в компании автоматически. Повышение по должности учитывает личные способности и рвение, содержание работы и её результативность и т.д., т.е. скорость продвижения индивидуальна и различна в зависимости только от личных качеств. Между уровнем должности и уровнем статуса есть определённое

соответствие. Но работник может продвигаться по иерархии статусов, при этом оставаясь на прежней должности.

Нельзя также забывать о материальном стимулировании работников службы управления персоналом. Их вклад в общее дело трудно ценить стоимостными категориями. Традиционно кадровики имели низкий уровень зарплаты. Но в современных условиях труд менеджера по кадрам стал оцениваться более высоко. Здесь возникает необходимость создания нового подхода или совершенствование прежней базы в области оплаты труда и материального стимулирования.

Следует разрабатывать специальные программы стимулирования всех работников организации. Принципы построения системы стимулирования могут состоять из двух частей: общие и специальные. К общим относятся: сильные убеждения, политика полной занятости, косвенный контроль, личные стимулы, Совершенствование неспециализированной карьеры, повышение степени разнообразия работы, личное участие работника в принятии решений, Совершенствование общей культуры работника, дополнительные льготы, участие в прибыли и т.п. Специальные принципы: вера в индивидуализм, специфичность кадровых процедур, единый статус сотрудников, продолжительная подготовка, максимальная ответственность, поощрение расхождения во взглядах, горизонтальные связи, институализация перемен.

Зарплата – основное денежное вознаграждение. Организация не сможет набрать рабочую силу высокого качества и удержать её, если она не выплачивает должного вознаграждения и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей в работе на данном месте.

Разработкой структуры зарплаты и стимулирования занимается отдел кадров. В своей работе он должен использовать различные методы исследования результатов труда, уровня прибыли, конкурентоспособности фирмы, а также применять различные инновации в области оплаты труда.

В системе рыночных отношений это сделать не просто. Это увеличивает требования, возлагаемые на службу управления персоналом. Менеджеры персонала должны работать в тесном сотрудничестве с отделом инноваций, плановым и маркетинговым отделом и другими подразделениями. Таким образом, мы подошли к ещё одному направлению совершенствования систем управления персоналом – расширение и углубление взаимосвязей между всеми подразделениями организации.

Одна из насущных проблем системы управления персоналом – слаборазвитое информационное и техническое обеспечение. Зачастую информационный обмен между всеми подразделениями затруднён из-за организационных и технических сложностей. В последнее время все чаще стали использовать внутреннее информационное обеспечение через компьютерную сеть. Но кадровая служба, к сожалению, в техническом обеспечении остаётся слаборазвитой. Это также затрудняет применение автоматизированных систем управления (АСУ).

## Выводы по I главе

Повышение эффективности системы управления персоналом заключается в интеграции усилий персонала и вовлечение работников в решение широкого спектра вопросов эффективности производства, укрепление деятельности работников, групп и предприятия в целом. Единственный путь заключается в укреплении квалифицированной и мотивированной рабочей силы и вовлечение её в достижение целей предприятия. То есть в управлении персоналом организации следует использовать стратегию «вовлечения», которая должна облекаться в форму корпоративной политики поддерживаемой высшим руководством.

На основе вышеизложенного можно обозначить основные направления совершенствования и совершенствования систем управления персоналом:

- совершенствование кадровой политики, обеспечивающей эффективную деятельность каждого подразделения и отдельного работника;
- совершенствование организационной структуры управления;
- изменение организационного статуса службы управления персоналом таким образом, чтобы осуществлялось тесное сотрудничество с другими подразделениями, при этом права, ответственность и полномочия службы управления персоналом должны увеличиться;
- совершенствование качества трудовой жизни кадровиков, от организации труда и заканчивая различными социальными гарантиями работникам;
- совершенствование программ подготовки и обучения кадров;
- обновление материально - технической базы, использование типовых систем «АСУ- кадры».

Более конкретные рекомендации должны разрабатываться на каждом предприятии с учётом его особенностей.

## **Глава 2. Практическая работа по повышению эффективности системы управления персоналом в ЗАО «Чебаркульская птицефабрика»**

### **2.1. Общая характеристика системы управления персоналом ЗАО «Чебаркульская птицефабрика»**

Общество в праве осуществлять любые виды деятельности, не запрещаемые законом, в том числе основными видами деятельности общества являются:

- Производство, закуп, заготовка, переработка, хранение и реализация продукции растениеводства, семеноводства, животноводства и прочей продукции сельскохозяйственного назначения;
- Разведение сельскохозяйственной птицы;
- Производственно-хозяйственная деятельность, производство товаров народного потребления, продуктов питания;
- Торгово-закупочная и посредническая деятельность;
- Оптовая и розничная торговля товаров народного потребления и продукции производственного назначения, организация точек общественного питания;
- Сбор и переработка вторичного сырья;
- Осуществление экспортно-импортных операций и иной внешнеэкономической деятельности;
- Закуп, хранение, переработка, транспортировка и вывоз за пределы области лома черных и цветных металлов;
- Оказание услуг складского хозяйства;
- Разработка гравийных и песочных карьеров;
- Погрузочно-разгрузочные и транспортно-экспедиционные услуги.

В настоящее время ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» состоит из таких подразделений:

1. Комплекс растениеводства и животноводства;
2. Комплекс по убою и переработки мяса птицы;

3. Комплекс по выращиванию кур мясных пород;
4. Управление координации транспортных перевозок и логистики.

Все вышеперечисленные комплексы располагается на территории Тимирязевского сельского поселения в живописной местности между Челябинском и Чебаркулем. Вокруг него лесные угодья, пашни, выгоны. Рядом проходит автострада российского значения Челябинск-Москва. В десятке километров – железнодорожная станция «Бишкиль» и хлебоприемный пункт. В поселке имеется средняя школа, школа искусств, торговые предприятия, Дом культуры. В 30-е годы здесь была небольшая деревня. В 1936 г. часть земель бывшего Медведевского зерносовхоза была передана вновь организованной сельскохозяйственной опытной станции Челябинской области. Место для нее было выбрано удачно в географическом отношении – в центральной части области и вблизи Челябинска.

От бывшего совхоза опытной станции достались не только сельскохозяйственные угодья, но животноводческие фермы с поголовьем крупного рогатого скота, овец и свиней. В 1961 г. станции были переданы земли и населенные пункты бывших колхозов им. Кирова и «Красный Октябрь». Таким образом, была организована обширная база для научно-исследовательской и производственной деятельности. Первым директором областной сельскохозяйственной опытной станции был назначен профессор Г.А. Маландин. Чтобы с высокой эффективностью вести научную селекционную и производственную деятельность, он активно взялся за создание хорошей производственной базы. Начало активно вестись новое строительство, образована современная по тем временам механическая мастерская с различными цехами, построен гараж, площадки для хранения техники, два зернохранилища, столярная мастерская, складские помещения. К 1940 опытная станция имела около 10 000 га земельных угодий, три фермы КРС. Уже в первый год создания опытной станции было получено по 20 ц/га, начали высевать новые сорта зерновых и кормовых культур.

Хозяйство специализировалось в двух отраслях:

- производство семян высших репродукций зерновых, зернобобовых культур, а также однолетних и многолетних трав для предприятий Челябинской области;
- племенное животноводство (КРС)

Кроме того, хозяйство занималось производством товарного зерна, кормовых культур, картофеля, а также переработкой сельскохозяйственной продукции.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единолично исполнительным органом общества (генеральным директором).

Миссия предприятия совпадает с миссией Объединения «СОЮЗПИЩЕПРОМ» - «Возрождение традиций русского питания для здоровья будущих поколений!»

Основной целью деятельности предприятия, как и любой другой коммерческой организации, является максимизация прибыли и минимизация издержек. Эти основные показатели имеют преобладающее значение, но движение в заданном направлении на каждом этапе совершенствования обусловлено следующими стратегическими целями:

- завоевание большей доли рынка;
- улучшение качества продукции;
- расширение ассортимента и увеличение объёмов продукции;
- создание благоприятного впечатления у покупателей о продукции предприятия, формирование постоянного и растущего контингента покупателей;
- создание деловой репутации надежного партнера в глазах поставщиков и покупателей;
- повышение эффективности системы управления персоналом;

ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» - сертифицировано по системе качества ГОСТ Р ИСО-9001. Пищевая промышленность – одна из отраслей промышленности, где вопросы качества продукции являются само собой

разумеющимися и наиболее значимыми. Интерес предприятий пищевой промышленности к стандартам ISO серии 9000 возник с самого их появления. На сегодняшний день по данным ISO количество сертифицированных предприятий пищевой промышленности составляет более 20 000. Причин тому не мало. Это требования потребителей и государственных органов, стремление повысить стоимость и имидж компании, желание выстроить систему управления компанией на основе лучших мировых практик и повысить конкурентоспособность продукции, зависимость процедуры сертификации продукции от наличия сертификата на систему менеджмента качества и другие. Когда мы говорим о пищевой промышленности, то имеем в виду всех участников цепочки производства и реализации пищевой продукции.

За высокие потребительские качества и полезные свойства продукция «Чебаркульской птицы» имеет награды:

- 2012 год – областная агропромышленная выставка «АГРО-2012» - золотая медаль за яйцо «Йодированное»
- 2014 год – яйцо «Селена» награждено золотым сертификатом «100 лучших товаров России»
- 2014 год - областная агропромышленная выставка «АГРО-2014» - золотая медаль за высокое качество выпускаемой продукции
- 2014 год – агропромышленная выставка «Золотая осень 2014» г. Москва – серебряная медаль за яйцо «Селена»
- 2016 год – яйцо «Омега» награждено золотым сертификатом «Сто лучших товаров России»
- 2016 год – областная агропромышленная выставка «АГРО-2016» - золотая медаль за яйцо «Селена»

Динамичное Совершенствование производства обусловлено, прежде всего, предпринимательским характером всей хозяйственной деятельности,

рациональной внутрехозяйственной структурой управления, системным переоснащением отрасли на основе прогрессивных технологий. ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» с 2009 года входит в рейтинг 300 наиболее крупных и эффективных сельскохозяйственных предприятий России, а среди 100 крупнейших и наиболее эффективных производителей яиц России занимает 11-е место.

Общая численность работников предприятия всех подразделений составляет примерно 2300 человек, ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» включает в себя пять крупных подразделений.

### **I. Комплекс по выращиванию кур мясных пород**

1. Цех выращивания:

- бригада по выращиванию кур мясных пород (п. Тимирязевский)

- бригада по отлову

2. Ветеринарная служба

3. Зоотехническая лаборатория

4. Инкубатор

5. Отдел материально-технического обеспечения

6. Репродуктор кур-мясных пород

7. Транспортный цех

8. Управление

9. Участок приема к/кормов

10. Участок сортировки яиц

11. Цех выращивания кур мясных-пород (Пустозерово)

### **II. Комплекс по производству яиц**

1. Автотранспортный цех

2. Административно-хозяйственная служба

3. Ветеринарная лаборатория

4. Здравпункт

5. Зоотехническая лаборатория

6. Отдел материально-технического обеспечения

7. Промышленный цех

8. Санпропускник

9. Столовая

10. Строительная бригада

11. Строительный цех

12. Управление

13. Цех воспроизводства

14. Цех механизации

15. Цех по производству кормов
16. Цех по производству тары
17. Энергоцех
18. Яйцесортировочный цех

### **III. Комплекс по убою и переработке мяса птицы**

1. Цех переработки мяса птицы
  - участок переработки мяса птицы
  - участок упаковки
2. Цех убоя и разделки мяса птицы
  - управление
  - участок разделки мяса птицы
  - участок убоя птицы
- 3.Административно-хозяйственная служба
4. Ветеринарная лаборатория
5. Ветеринарная служба
6. Котельная
7. Столовая
8. Управление
9. Цех утилизации отходов производства
10. Энергослужба

### **IV. Комплекс растениеводства и животноводства**

1. Автотранспортный цех
2. Ветеринарная служба
3. Каратановское отделение
4. Машинотракторная мастерская
5. Медведевское отделение
6. Самарское отделение
7. Столовая
8. Строительный цех № 2
9. Управление
10. Центральный зерносклад
11. Энергослужба

### **V. Управление**

1. Управление координации транспортных перевозок и логистики
  - отдел грузоперевозок
  - распределительный центр (г. Челябинск)
  - склад готовой продукции варено-копченых изделий
  - склад готовой продукции цеха убоя и переработки мяса
  - склад готовой продукции яйцесортировочного цеха
2. Управление продаж
  - отдел продаж «Восток»

- отдел продаж «Горнозаводская зона»
- отдел продаж «Город»
- отдел продаж «Запад»
- товарный участок ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» «Московский центр»
- управление
- отдел закупок
- товарный участок г. Златоуст
- товарный участок г. Курган
- товарный участок г. Кыштым
- товарный участок г. Магнитогорск

### 3. Управление

- административно-хозяйственная служба
- департамент налогообложения и отчетности
- департамент производственного учета и контроля
- информационно-вычислительный центр
- канцелярия
- отдел кадров
- отдел качества и стандартизации
- отдел промышленной безопасности
- планово-экономический отдел
- служба безопасности
- управление
- финансовый отдел
- юридический отдел

## **2.2. Программа повышения эффективности системы управления персоналом ЗАО «Чебаркульская птицефабрика»**

### ***Основные разделы программы повышения эффективности системы управления персоналом ЗАО «Чебаркульская птицефабрика»***

- 1. Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала**
- 2. Мероприятия по совершенствованию процедуры найма**
- 3. Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации**
- 4. Мероприятия по оценке работ и работников**

С учетом существующих проблем стабильности и преемственности кадров ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» необходимо решать вопрос о создании эффективной кадровой службы. Разработать и реализовать меры по улучшению работы с кадрами. Установить четкие функциональные обязанности лиц, ответственных за работу с кадрами.

Заключать договор с работниками, по которым ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» обязуется оплатить учебу, а сотрудники – отработать определённое время на данном предприятии по окончании учебного заведения. Подготовка сводится к совершенствованию 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, нужен тщательный анализ и планировка.

Посредством оценки результатов деятельности, организация прежде всего должна определить способности своих сотрудников. 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 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.

Работники, успешно сочетающие работу с учебой, должны иметь реальную перспективу продвижения по службе, право первоочередного занятия вакантных вышестоящих должностей с учетом профессиональной подготовки. Эти работники должны заноситься в резерв на выдвижение их на руководящие должности.

В настоящее время вопросы кадровой политики в ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» возложены на отдел кадров. Одной из задач отдела является проведение единой кадровой политики в ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» и во всех ее структурных подразделениях, а в функции отдела входит анализ движения кадров; разработка предложений по улучшению работы с персоналом; оформление и ведение документаций по кадрам связанной с реализацией трудовых отношений.

Специалист по работе с персоналом занимается следующей работой:

- подбор и расстановка персонала;
- формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности;
- оценка и аттестация персонала;
- Совершенствование персонала;
- мотивация и стимулирование персонала и другие.

Для улучшения отбора и найма персонала я предлагаю использовать специалисту по работе с персоналом требования к претендентам на должность и личностную спецификацию. Для повышения мотивации к труду, нужно сначала изучить ценностные ориентации каждого сотрудника. Для этого я предлагаю выявить ценностные ориентации каждого работника, используя данные таблицы 4.

**Таблица 4**

**Ценностные ориентации**

Ценностные ориентации	Ранг
1	2
1. Хорошо зарабатывать 2. Получать отпуск в удобное время. 3. Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях. 4. Работать в дружном сплоченном коллективе. 5. Получить жилье или улучшить жилищные условия.	

<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Повышать свое профессиональное мастерство.</li> <li>7. Наиболее полно использовать способности и умения.</li> <li>8. Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения.</li> <li>9. Активно участвовать в управлении.</li> <li>10. Иметь надежное рабочее место.</li> <li>11. Власть и влияние (право принимать решение).</li> <li>12. Продвижение по службе.</li> <li>13. Соответствие интересов на работе и вне её.</li> <li>14. Общение с интересными, эрудированными коллегами.</li> <li>15. Иметь спокойную работу с четко определенным круг обязанностей.</li> <li>16. Иметь хорошее обеспечение старости.</li> </ol>	
--	--

Профессиональная адаптация определяет сроки освоения новой профессии, что оказывает влияние на выбор кадровой политики (ориентация на набор работников со стороны или на перераспределение собственных).

В ускорении процесса адаптации, снижении негативных моментов, её сопровождающих, и состоит задача управления ею.

Конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения её прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Так, применительно к молодым специалистам она включает в себя:

- анализ ожиданий поступающих работников (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данной организацией, при необходимости - профессиональная ориентация);
- прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);
- введение новичка в коллектив;

- собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;
- ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан устранить причины неадаптации;
- обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними линейных руководителей.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных её последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным факторам среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, честность, острота зрения и т.п.).

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования и т.д. Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека.

Важную роль адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка в организации существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.

Адаптация и её сроки, в значительной мере, зависят от организации системы профессионально - квалификационного продвижения работников в организации.

Одним из важнейших элементов аттестации является сбор предложений у сотрудников по вопросам улучшения работы в подразделении, повышении

эффективности труда. Для этого в ходе аттестации могут применяться дополнительные организационно технические документы: опросные листы, специализированные анкеты и тесты. Программа работ ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» при высвобождении персонала должна основываться на следующем разделении причин увольнения:

- по инициативе работника;
- по инициативе Управления ЗАО «Чебаркульская птицефабрика»;
- в связи с выходом на пенсию.

Мероприятия, предусмотренные программой работ при высвобождении персонала в соответствии с приведенной выше классификацией, включают:

1. Увольнение по инициативе работника.

Беседа с сотрудником с целью повлиять на его решение об увольнении.

«Заключительное» интервью.

2. Увольнение по инициативе ЗАО «Чебаркульская птицефабрика»

2.1 Сообщение сотруднику об увольнении.

2.2. Юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций.

2.3. Помощь увольняемым сотрудникам в их будущем трудоустройстве.

2.4. Психологические консультации при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением сотрудника.

2.5. Формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации сотрудника.

В соответствии с указанными в исходных данных причинами увольнений из приведенных выше мероприятий выбираются те позиции, которые соответствуют конкретной причине увольнения каждого сотрудника.

Для повышения активности подчиненных необходимо максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого имеется следующий диапазон действий.

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.

2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам организации.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию организации.
4. Создать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей организации и выработке решений
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать карьерный рост инициативных подчиненных.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности совершенствования их потенциала.
13. Поручать сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребует от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Задачи по управлению персоналом не сводятся лишь к формированию кадровой документации в соответствии с действующим законодательством и требованиями периодических проверок. Для эффективного менеджмента в данной организации необходимо решение других, гораздо более значимых вопросов, которые относятся к компетенции кадровой службы, но в силу ряда причин падают на плечи руководителя.

Он может сталкиваться с проблемами «текучести», перегруженности некоторых специалистов и целых отделов, трудностями подбора и найма кадров, напряженностью отношений, отсутствием эффективной системы

стимулирования труда и, в конечном итоге, с грузом невыполненных поручений и кризисом. Между тем, первое лицо, у которого львиную долю времени занимают внешние контакты, должен лишь поставить и проконтролировать выполнение стратегических задач.

### **2.3 Оценка экономической эффективности повышения эффективности системы управления персоналом ЗАО «Чебаркульская птицефабрика»**

Нет необходимости доказывать, что в рыночных условиях эффективность хозяйственной деятельности в огромной степени зависит от качества работы службы управления персоналом, результативности принимаемых ими решений. Поэтому трудно переоценить значение своевременного, объективного, всестороннего анализа деятельности службы управления персоналом. Такой анализ может дать необходимые сведения для коренных изменений в характере и эффективности деятельности любого предприятия.

Эффективность организации в целом зависит от уровня эффективности внутренней, т.е. от того насколько «правильно создаются нужные вещи». Внутренне эффективная организация рационально использует все виды ресурсов, в том числе и трудовые ресурсы. При этом продукция или услуги производятся с минимальными затратами и высоким качеством. Следовательно, эффективное управление организацией возможно только при наличии эффективной системы управления.

При оценке эффективности кадровых мероприятий и программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом.

**Таблица 5**

#### **Направления расчета экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами**

Затраты	Направление расчета эффекта
1	2
<b>Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала</b>	

<p>Затраты на:</p> <p>а) создание и поддержание учебных помещений;</p> <p>б) снижение темпа работы на период обучения;</p> <p>в) отвлечение специалистов для обучения и наставничества из основной деятельности;</p> <p>г) организацию учебного процесса.</p>	<p>Экономия складывается за счет:</p> <p>а) роста индивидуальной производительности труда;</p> <p>б) стабилизации трудового коллектива;</p> <p>в) для специалистов - высвобождение их от несвойственных функций</p>
<p><b>Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации</b></p>	
<p>Затраты на :</p> <p>а) анализ существующей структуры(изучение документо-оборота, документопотоков, загрузки персонала отдельных подразделений)</p> <p>б) выработку рекомендаций по улучшению существующей структуры; в) разработку новых положений о подразделениях и должностных инструкций;</p> <p>г) перестройку структуры и ее освоение;</p> <p>д) трудоустройство высвобождаемого персонала</p>	<p>Экономия рассчитывается через:</p> <p>а) экономию заработной платы и расходов на содержание закрываемых подразделений;</p> <p>б) рост качества выполняемых функций;</p> <p>в) снижение условно-постоянных расходов</p>
<p><b>Мероприятия по оценке работ и работников</b></p>	
<p>Затраты на:</p> <p>а) исследование уровня отдачи работающего персонала;</p> <p>б) выбор систем оценки для</p>	<p>Эффект за счет:</p> <p>а) роста производи- тельности труда у работающих путем эффективного контроля за их работой;</p>

<p>различных подразделений и категорий работников;</p> <p>в) формирование штата профессиональных оценщиков; г) внедрение системы в практику</p>	<p>б) сокращение численности занятых;</p> <p>в) роста качества работ;</p> <p>г) четкого закрепления обязанностей за определенными работниками</p>
<p><b>Мероприятия по совершенствованию процедуры найма</b></p>	
<p>Затраты на :</p> <p>а) внедрение соответствующей процедуры ( подбор работников, подготовку помещений, печатного материала, медицинского осмотра, тестирования, испытаний и т.п.);</p> <p>б) мероприятия по профориентации и профотбору;</p> <p>в) контакты со службами трудоустройства, биржами труда, консультационными организациями и т.п.</p>	<p>Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива</p>

Эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию работы персонала в ЗАО «Чебаркульская птицефабрика»:

- снижение текучести кадров, вследствие хорошей постановки работы с кадрами;
- удовлетворенность работников содержанием и режимом работы, вследствие использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- сокращение числа конфликтов по структурным подразделениям, вследствие обеспечения своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;

- удовлетворенность работников взаимоотношениями с руководством, вследствие соблюдения этических норм взаимоотношений, формирования благоприятного имиджа организации, наличия механизмов координации работ по решению проблем социально – трудовых отношений;
- снижение текучести кадров по причине неудовлетворенности возможностями совершенствования, вследствие реализации и совершенствования индивидуальных способностей работников, обеспечения согласования целей работников и администрации при управлении карьерой;
- сокращение продолжительности периода адаптации работников, вследствие обеспечения условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации;
- повышение числа работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда, вследствие формирования чувства причастности работника к организации;
- увеличение числа сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в их коллективе, вследствие формирования благоприятного социально- психологического климата;
- увеличение надежности работы персонала, вследствие своевременного контроля, соблюдения трудовой дисциплины.

## Выводы по II главе

Задачи по управлению персоналом не сводятся лишь к формированию кадровой документации в соответствии с действующим законодательством и требованиями периодических проверок. Для эффективного менеджмента в ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» необходимо решение других, гораздо более значимых вопросов, которые относятся к компетенции кадровой службы, но в силу ряда причин падают на плечи руководителя.

Он может сталкиваться с проблемами «текучности», перегруженности некоторых специалистов и целых отделов, трудностями подбора и найма кадров, напряженностью отношений, отсутствием эффективной системы стимулирования труда и, в конечном итоге, с грузом невыполненных поручений и кризисом. Между тем, первое лицо, у которого львиную долю времени занимают внешние контакты, должен лишь поставить и проконтролировать выполнение стратегических задач.

Для повышения активности подчиненных необходимо максимально задействовать творческий потенциал коллектива.

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам организации.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию организации.
4. Создать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей организации и выработке решений

9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать карьерный рост инициативных подчиненных.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности совершенствования их потенциала.
13. Поручать сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребует от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является повышение эффективности системы управления персоналом организации. При всем многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приемы повышения эффективности системы управления персоналом, так как каждая организация имеет свои индивидуальные особенности. В данной работе были изложены теоретические основы системы управления персоналом, которые чрезвычайно многообразны и содержательны.

Основу для построения эффективной системы управления персоналом должна дать работа кадровой службы, значение которой в последнее время всё возрастает. Кадровое подразделение становится центром кадровой политики. Современное планирование и Совершенствование промышленного комплекса уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

На основе проведенного в работе исследования можно сделать ряд общих выводов.

Система управления персоналом является эффективной, если она руководствуется механизмом мотивации, который позволяет обеспечить личную заинтересованность каждого работника в высоких результатах его труда и тем самым способствовать росту индивидуальной производительности труда.

Эффективная система управления персоналом должна представлять собой мыслящую систему, при функционировании которой обеспечен правильный персональный подход к каждому работнику с практически мгновенным реагированием на малейшие изменения размеров его трудового вклада.

Необходимо создать работникам предприятия оптимально комфортные условия труда с точки зрения материального и морального стимулирования, возможностей планирования их карьерного роста и совершенствования. Для этого необходимо: во-первых, чтобы четко работала служба персонала. Во-вторых, постоянно совершенствовать методы работы с персоналом. Нельзя

стоять на месте. Важно постоянно искать новые пути совершенствования и повышения эффективности системы управления персоналом.

В области морального стимулирования постоянно искать новые формы и методы работы, позволяют работникам предприятия чувствовать свою приверженность команде, ощущать гордость за работу на предприятии, которые дают возможность каждому работнику постоянно совершенствовать свой профессиональный уровень, эффективно реализовывать и развивать потенциальные возможности каждого.

Необходимо больше доверять сотрудникам, развивать во всех чувство уверенности в себе, предоставить каждому шанс на победу.

Роль управления не в том, чтобы стоять на вершине пирамиды и контролировать людей, но в том, чтобы вдохновлять их, придавать им новые силы. Таков должен быть девиз эффективных систем управления в современном обществе. С этой задачей и призвана справиться кадровая служба. Следовательно, формирование эффективной системы управления зависит от эффективности служб управления персоналом.

Цель данной работы состояла в разработке программы совершенствованию управления персоналом в ЗАО «Чебаркульская птицефабрика».

***Основные разделы программы повышения  
эффективности системы управления персоналом ЗАО  
«Чебаркульская птицефабрика»***

- 1. Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала**
- 2. Мероприятия по совершенствованию процедуры найма**
- 3. Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации**
- 4. Мероприятия по оценке работ и работников**

Исследование проведено в соответствии с принятой гипотезой о том, что при достаточной методологической и практической разработке повышения эффективности системы управления персоналом в ЗАО «Чебаркульская птицефабрика» обеспечивается эффективность и надежность его работы.

Эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию работы персонала в ЗАО «Чебаркульская птицефабрика»:

- снижение текучести кадров, вследствие хорошей постановки работы с кадрами;
- удовлетворенность работников содержанием и режимом работы, вследствие использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- сокращение числа конфликтов по структурным подразделениям, вследствие обеспечения своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- удовлетворенность работников взаимоотношениями с руководством, вследствие соблюдения этических норм взаимоотношений, формирования благоприятного имиджа организации, наличия механизмов координации работ по решению проблем социально – трудовых отношений;
- снижение текучести кадров по причине неудовлетворенности возможностями совершенствования, вследствие реализации и совершенствования индивидуальных способностей работников, обеспечения согласования целей работников и администрации при управлении карьерой;
- сокращение продолжительности периода адаптации работников, вследствие обеспечения условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации;
- повышение числа работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда, вследствие формирования чувства причастности работника к организации;

- увеличение числа сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в их коллективе, вследствие формирования благоприятного социально- психологического климата;
- увеличение надежности работы персонала, вследствие своевременного контроля, соблюдения трудовой дисциплины.

