



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом в условиях кризисного управления организацией.....</b>	<b>11</b>
1.1. Методология системы управления персоналом в организации в существующей теории и практике менеджмента.....	11
1.2. Особенности управления организацией в условиях кризиса.....	22
1.3. Пути совершенствования системы управления персоналом в условиях кризисного управления организацией.....	34
Выводы по 1 главе .....	38
<b>Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ВоВо Milk» в условиях кризисного управления.....</b>	<b>39</b>
2.1. Общая характеристика системы управления персоналом ООО «ВоВо Milk» .....	39
2.2. Программа совершенствования системы управления персоналом ООО «ВоВо Milk» в условиях кризисного управления.....	45
2.3. Оценка экономической эффективности программы совершенствования системы управления персоналом ООО «ВоВо Milk» в условиях кризисного управления .....	53
Выводы по 2 главе.....	59
<b>Заключение .....</b>	<b>61</b>
<b>Глоссарий.....</b>	<b>55</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>67</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 в организации, 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 в 50-е годы И.Б.Гурковым, А.К.Зайцевым, Г. Здравомысловым, Л. Козер, М.И. Могилевским, Дж. Рубин;

принципы и методы управления персоналом предлагаются в работах в 90-х годах - Е.В.Александровой, Н.Н.Вересова, Левина Курта, У. Мастенбруга.

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 этих технологий в период кризисного управления.

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** состоит в поиске ответа на вопрос: какие пути и управленческие продукты смогут повысить современную систему управления персоналом в организации в условиях кризиса?

В данной квалификационной работе исследована проблема совершенствования системы управления персоналом в ООО «ВоВо Milk» в условиях кризисного управления.

В соответствии с проблемой исследования мы выбрали следующую тему **квалификационной работы: «Совершенствование системы управления персоналом в условиях кризисного управления организацией».**

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка программы совершенствования системы управления персоналом в ООО «ВоВо Milk» в условиях кризисного управления.

**Объект исследования:** система управления персоналом в ООО «ВоВо Milk».

**Предмет исследования:** процесс совершенствования системы управления персоналом в ООО «ВоВо Milk» в условиях кризисного управления.

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

1. Изучить состояние проблемы исследования системы управления персоналом в организации в условиях кризисного управления в существующей теории и практике менеджмента.

2. Выявить основные пути совершенствования системы управления персоналом в организации в условиях кризисного управления.

3. Разработать и апробировать программу совершенствования системы управления персоналом в ООО «ВоВо Milk» в условиях кризисного управления.

4. Дать оценку экономической эффективности программы совершенствования системы управления персоналом в ООО «ВоВо Milk» в условиях кризисного управления.

**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.

**Практическая значимость** данной квалификационной работы заключается в возможности использования программы совершенствования системы управления персоналом в ООО «ВоВо Milk» в условиях кризисного управления.

**Методы исследования:** при проведении исследования по рассматриваемой проблеме собран, проанализирован и обобщен фактический материал, всесторонне характеризующий состояние и совершенствования системы управления персоналом в ООО «ВоВо Milk».

**База исследования:**

Наименование: Общество с ограниченной ответственностью ВоВо Milk».

ИНН7449039158КПП744901001ОГРН1037402697793ОКПО14378653.

Адрес: 454119, г Челябинск, ул Нахимова, д 18-пТелефон(ы)(3512) 52-14-33.

Подробнее: <http://www.k-agent.ru/?mod=obj&id=1252250>

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

# Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом в условиях кризисного управления организацией

## 1.1. Методология системы управления персоналом предприятия в существующей теории и практике менеджмента

**Система** (от др.-греч. σύστημα — целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство (11,с.23).

**Система управления** — систематизированный (строго определённый) 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 (45,с.98).

**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 (65,с.98).

**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 (56,с.56).

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(78,с.44).

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 (41,с.91).

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 (67,с.111).

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.

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.

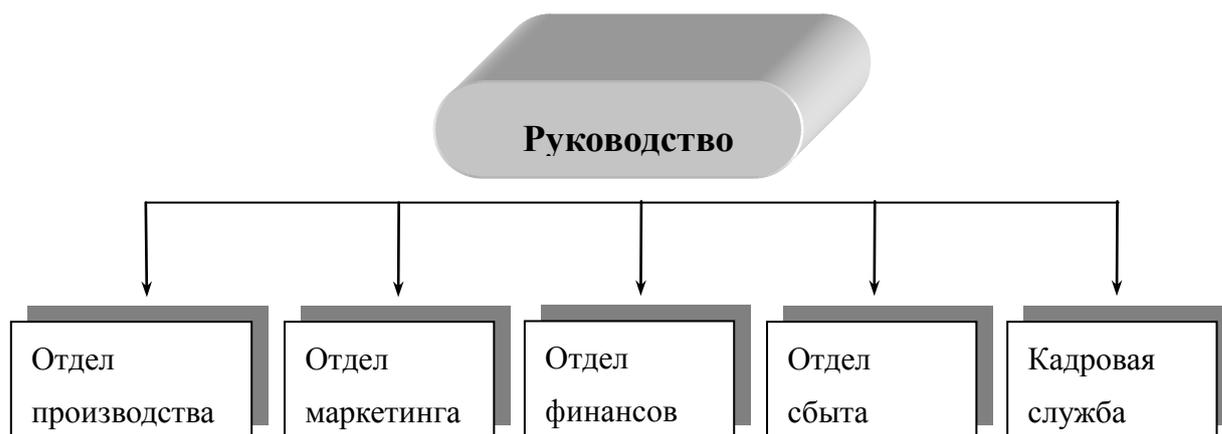
Если предприятие производит не материальный (осязаемый) продукт, а услугу, которой может быть не только банковская услуга, а, например, экспертная консультация или лечение больного, то составляющие данное предприятие подразделения будут иметь, возможно, и иные наименования: отдел производства, например, 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 рисунке 1.



**Рисунок 1. Функциональная структура предприятия**

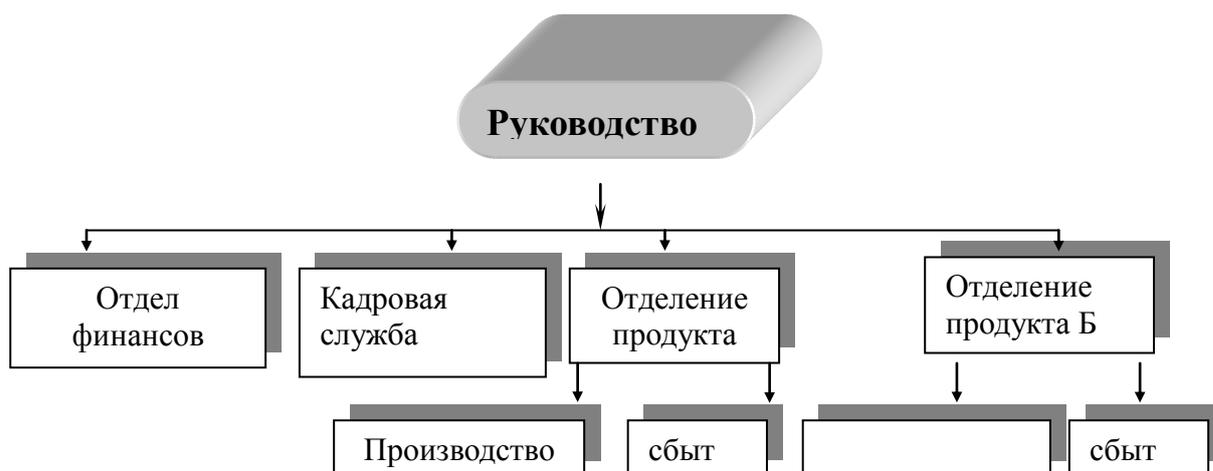
**Дивизиональная организация.** Расширение фирмы, диверсификация (увеличение разнообразия) производимой продукции, использование множества технологий, изменчивость внешней среды требуют совершенствования организационной структуры.

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 в организации 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

четырёхступенчатой пирамиды, которая характерна, например, для крупных современных концернов (Рисунок 7).



**Рисунок 6. Трехступенчатая пирамида управления**



**Рисунок. 7. Четырёхступенчатая 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.

## **1.2. Особенности управления организацией в условиях кризиса**

Прежде чем говорить о кризисном менеджменте, необходимо в первую очередь дать четкое определение понятию «**кризис**», а точнее, в нашем случае - понятию «экономический кризис хозяйствующего субъекта».

Удивительно, но ни фундаментальные Большая советская энциклопедия и Encyclopaedia Britannica, ни специализированный Современный экономический словарь не дают определения этому базовому понятию. Определение можно найти в Словаре русского языка С. И. Ожегова: «резкий, крутой перелом в чем-нибудь»(16, с. 263) . Советский энциклопедический словарь дает похожую трактовку (19 , с. 653) : «резкий, крутой перелом в чем-либо, тяжелое переходное состояние», «острое затруднение в чем-либо, тяжелое положение». Аналогичную интерпретацию дает и Webster's International Dictionary of the English Language: «переломный момент в лучшую или худшую сторону», «болезненный период», «решающий момент» (22 , с. 537) . Все перечисленные трактовки соответствуют одному из значений греческого слова.

Таким образом, кризисом, в его классическом определении, является не только смена позитивной тенденции на негативную (как это обычно воспринимается), но также и наоборот: смена негативной тенденции на позитивную (разумеется, при том условии, что «смена» носит действительно «решающий, переломный» характер, а не является лишь небольшим отклонением от строго направленного тренда). Таким образом, действия менеджмента предприятия, направленные на предотвращение ухудшения состояния этого предприятия и, разумеется, на улучшение его (начиная с

определенного переломного момента), фактически направлены на создание кризисной ситуации на предприятии. Указанной деятельности соответствует другое значение греческого слова «кршц» - «суждение, мнение, решение, критика».

Этот кажущийся парадокс объясняется тем, что любая тенденция (в том числе и негативная) носит устойчивый, в той или иной степени, характер. Любые же попытки нарушить эту тенденцию (даже в самых благих намерениях) автоматически ведут и к нарушению устойчивости и, скорее всего, к кризису. Это подтверждает тот факт, что основной характеристикой кризисной ситуации является неустойчивость ее состояния, подверженность внешним и внутренним воздействиям.

Р. А. Попов, в частности, писал: «**Кризисное состояние организации** - это такое ее положение, в котором базовые параметры - платежный баланс, объемы производства и продаж, трудозанятость персонала - находятся в неустойчивом состоянии, из которого она может быть выведена сравнительно незначительными внутренними или внешними воздействиями, следствием чего становится переход ее в другое качество» (6, с. 17-18) .

**Управление организацией в условиях кризиса** — процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния.

В последние годы возрос интерес к инновациям технологических процессов, к источникам и способам увеличения гибкости производства и способам обновления организации. Вместо стремления поддерживать стабильное положение, организации ищут способы непрерывного совершенствования производства и адаптации этих изменений ко все более неопределенной внешней среде. Ключевыми путями повышения

эффективности правления инновациями технологических процессов считают следующие:

1. Четко определенная структура стратегии фирмы. Достигнутые усовершенствования в случайных направлениях могут оказаться неэффективными, независимо от характера изменений (постепенные или радикальные). Решающую роль в достижении успеха играют механизмы установления взаимосвязи вносимых изменений с общим направлением бизнеса. Именно эти механизмы обеспечивают долговременность использования планируемых изменений.

2. Необходимость анализа и пересмотра основ используемой технологии. Для повышения эффективности бизнеса полезно использовать путь постепенных улучшений, который, даже при введении радикальных инноваций, не изменяет основополагающий процесс, а лишь совершенствует его. Например, замена пишущих машинок терминалами компьютеров на каждом рабочем месте только увеличивает скорость печатания, хотя в результате фундаментального пересмотра потоков информации на фирме может быть создана совершенно новая, более эффективная, конфигурация, которая вызовет существенные перемены в общей стратегии бизнеса фирмы. Для этого необходима полная переоценка стержневых технологий фирмы и детальный план эффективного осуществления этой переоценки. Такой подход реинжиниринга бизнеса вызывает сейчас большой интерес и представляет собой мощный источник конкурентных преимуществ.

3. Подход, основывающийся на радикальном переосмыслении основных технологических процессов, по сути является необходимостью принять перспективу введения непрерывных изменений и их адаптации. Этот подход непрерывных улучшений бросает вызов традиционным подходам к инновациям, заключающийся в том, что он вовлекает гораздо больше сотрудников фирмы в непрерывный поиск и решение возникающих проблем. Мобилизация на непрерывное введение усовершенствований и их

осуществление является мощным, хотя и трудно поддерживаемым, источником инновации технологических процессов.

4. Признание необходимости инновации технологических процессов за пределами фирмы. Многие предприятия стремятся разработать эффективные системы и организационные сети, для успеха которых необходимо воздействие между фирмами. В этой ситуации инновации технологических процессов становятся общей проблемой, для разрешения которой необходимы совместные усилия – например, создание более быстродействующих и быстрореагирующих систем во всей цепи снабжения.

5. Необходимость создания организаций, занятых изучением опыта разработки и реализации инноваций технологических процессов. Показано, что эффективность инноваций существенно повышается при активном изучении и развитии возможностей фирмы. Инновации рассматриваются как непрерывный эксперимент даже в тех случаях, когда этот эксперимент терпит неудачу. Изучение опыта работы фирм мирового уровня показало, что секрет их успеха в какой-то степени заключается в их модели непрерывных инноваций и самообучения, т.е. в разработке «вечного двигателя предприятия».

Современную продукцию нельзя больше воспринимать как нечто постоянное. Если раньше срок жизни типичного продукта измерялся годами и даже десятилетиями, то теперь жизненный цикл многих продуктов уменьшился до нескольких месяцев. Некоторые потребительские товары, например, телевизоры или аудиоаппаратура, за год претерпевают несколько изменений. Подсчитано, что до 80% новой продукции, которую приобретут покупатели в ближайшие 10 лет, еще не изобретено! Это опровергает утверждение, что промышленные отрасли проходят через фазы развития от новых молодых инновационных структур, связанных с новой продукцией, к зрелости, когда продукция признана и способы ее производства хорошо налажены. Давление конкуренции и уменьшение жизненного цикла продукта требует теперь от промышленности поиска путей постоянного обновления.(6)

Все это представляет собой мощный вызов производителям товаров и услуг и показывает, как далеко ушел современный мир за 100 лет от эпохи Генри Форда. Возможно, ключевой особенностью нового периода является акцент на «неценовые» факторы вместо важных ранее факторов цены и производительности. Чем определяется выбор товара покупателем на рынке, если два продавца запрашивают одинаковую цену? Тогда выступают другие особенности продукта: его качество, дизайн, упаковка, умение продавца продать товар, уровень обслуживания, предлагаемого покупателю во время и после продажи, а также способность продавца предложить покупателю что-то специально приспособленное для удовлетворения именно его потребностей, вместо того, чтобы просто снять с полки стандартное изделие.

Таким образом, удовлетворение потребительского спроса все больше сдвигается в сторону неценовых факторов.

При этом недооценивать и традиционные факторы, связанные с производительностью, эффективным использованием капитальных затрат, рабочей силы, энергии, сырья и др. В связи с увеличением стоимости рабочей силы, энергии и многих видов сырья, решающим фактором становится их эффективное использование. Необходимо уменьшить все виды потерь – времени, пространства, материалов, энергии и др. Заводы стремятся к уменьшению количества металлических отходов и сокращению времени, затрачиваемого на производственный процесс ( и, следовательно, времени нахождения материала в виде полуфабриката), что позволяет быстрее продать продукт и вернуть деньги в бизнес. Несмотря на гигантские успехи в области энергосбережения, достигнутые со времени энергетического кризиса 70-х годов, многие энергоемкие предприятия испытывают определенные трудности, даже в периоды относительно низких цен на топливо. Доля рабочей силы, занятой в производственной сфере наиболее развитых стран, уменьшилась до 10-15% от общей численности рабочей силы, при малом изменении ее действительной стоимости использования. Бесспорно, снизился объем прямых трудовых затрат производственных рабочих – во многих отраслях

он не превышает 5%, - но это часто компенсируется косвенными, вспомогательными трудовыми затратами участников производства продукта. Кроме того, растущая доля затрат на заработную плату связана с более высокой оплатой рабочих более высокой квалификации.

Производственная среда нашего времени оказывает массивное конкурентное давление, заставляющее фирмы быть более гибкими, подвижными, ориентированными на обслуживание, сознающими важность обеспечения качества при обеспечении низких цен. Достичь этого можно только за счет непрерывного введения усовершенствований в производство, т.е. за счет инноваций технологического процесса.

Вышеописанная модель, относящаяся к промышленному производству, зеркально отражается в индустрии услуг. Здесь потребность в изменениях еще более настоятельна, поскольку в этом секторе длительное время наблюдался слишком медленный рост производительности труда. Появившаяся модель «массового производства по индивидуальным заказам», которая учитывает важную роль таких неценовых факторов, как скорость, качество и соответствие требованиям заказчика, так же применима к банковскому делу, уходу за больными в больницах, телевизионным программам, к образованию, воздушным перелетам, как и к производству. Даже в областях, традиционно считающихся некоммерческими, т.е. в образовании, здравоохранении, социальных и юридических услугах и др., наблюдается аналогичная картина – все большую роль приобретает выбор потребителя и неценовые факторы.

Параллельно с изменением конкурентной среды, огромные инвестиции в исследования и разработки по всему миру вызывают изменения и в технологических возможностях. Независимо от того, что представляет собой данное изменение: конкретное усовершенствование данного станка либо информационную технологию, которую можно широко использовать в различных секторах промышленности и торговли, - к ним применима по существу одна и та же модель – «возможностей, ищущих применения».

Ниже представлены характеристики современных тенденций в области технологии, открывающих возможности инноваций технологических процессов:

- Возникновение информационной технологии (ИТ) с ее потенциальной возможностью улучшения любой деятельности, связанной с хранением, поиском, обработкой и передачей информации. Согласно оценкам, до 50% производственных предприятий и 80% предприятий сферы услуг (например, банков) используют ИТ. Поэтому потенциал в обновлении технологических процессов представляется огромным.

- Тенденция к интеграции. Тенденция к интеграции компонентов технологического процесса, существовавшая уже давно, получила ускорение в результате создания ИТ. В качестве примера можно привести создание управляемых компьютером многофункциональных заводских систем, объединяющих различные станки и механизмы. Аналогичным образом были преобразованы многие сервисные организации. Так, при объединении служб, осуществляющих банковские операции и страхование по телефону, были сведены воедино операции обработки различных сделок, которыми раньше занимались разные отделы, располагающиеся в разных местах. Такая интеграция может выходить и за пределы отдельной фирмы – например, при межфирменном сотрудничестве.

- Возникновение новых организационных концепций. Основное изменение, произведенное Фордом на своих заводах при организации выпуска массовой продукции, касалось не самой продукции или оборудования. За исключением сборочного конвейера и некоторого оборудования специального назначения, на заводах Форда использовали в основном стандартное оборудование. Основным новшеством была научная организация труда и управления. За последние двадцать лет всплеск к подобным инфраструктурным изменениям наблюдался при разработке альтернативных систем, например, при переходе к системе тотального качества, доставке «как раз вовремя» и др.

Для успешного управления инновациями важно иметь хорошо разработанные механизмы выявления, обработки и отбора информационных сигналов из современной турбулентной среды, создающие предпосылки для инноваций технологических процессов. Ключевыми действиями на этой стадии являются следующие:

1. Определение границ рынка. Это частично достигается четкой стратегией бизнеса (а именно определением того, какие цели ставит перед собой фирма и на какие сектора рынка она ориентируется), но также имеет отношение к знанию того, где могут находиться новые возможности на подобных рынках.

2. Понимание динамики рынка. Очень важно понять, где могут возникнуть новые рынки. Например, в результате изменений в технологии и культуре бизнес, связанный с сотовой телефонной связью, переместился с дорогостоящего рынка, предназначенного для специалистов, на общий потребительский рынок. Аналогично, в результате изменения социальных условий и просветительской работы растет массовое потребление полезных для здоровья продуктов питания – в частности, продуктов с низким содержанием холестерина, экологически чистых и других. Для понимания динамики рынка необходимы различные формы обмена информацией и взаимодействия: мониторинг, создание групп, изучающих реакцию потребителей на новые изделия, опрос потребителей. Соответствующие знания очень важны для планирования инноваций продукции и технологических процессов. Например, широкое использование сотовой связи является мощным толчком для инноваций технологического процесса фирмы в направлении увеличения объема и гибкости производства. На фирме «Беннетон» в каждом цехе установлена сложная система ИТ, что позволяет руководству на основе быстрых оценок ежедневных продаж по каждому товару мгновенно корректировать производство. Та же информация используется для разработки новых систем – для инноваций технологических процессов.

3. Прогнозирование рынка. Существует множество методов, позволяющих понять вероятную динамику новых рынков, начиная от простой экстраполяции современных тенденций до сложных методов (например, группы Дельфи и написания вариантов сценариев), учитывающих, в том числе скачкообразные изменения. Кроме информации, связанной со сбытом, для составления такого рода прогнозов необходимо использовать и другие факторы, которые могут повлиять на потенциальный рынок, в том числе связанные с демографией, политикой, окружающей средой. Например, по всей вероятности, будет усиливаться современная тяга к не портящим экологию «зеленым» продуктам. Это дает ценную информацию о том, чего ожидает рынок от конкретного производителя товаров и услуг, и, следовательно, позволяет сформулировать цели инновации технологических процессов.

4. Работа с потребителями. Важной повседневной задачей является привлечение потребителей к получению информации о тех продуктах и услугах, которые им нужны, что можно делать путем регулярных опросов, с помощью групп, изучающих реакцию потребителей на новые изделия, и другими методами. Наблюдается все усиливающаяся тенденция совместных инноваций технологических процессов, когда поставщики и потребители совместно разрабатывают пути снижения цен, повышения качества и улучшения специальных потребительских характеристик.

5. Непрерывное взаимодействие. Успех инноваций технологического процесса зависит от умения преподнести перспективу пользователю и всячески поддерживать ее в течение длительного времени. Для этого нужны механизмы постоянного взаимодействия, а не только сбор информации в свободное от работы время.

6. Информирование всех сотрудников фирмы о перспективных потребностях пользователей. Ряд важных рутинных действий должен обеспечить, чтобы такая информация не просто сохранялась как полезная для маркетинга, но и передавалась всем заинтересованным подразделениям

фирмы. Для этого, в частности, предлагается всем сотрудникам по очереди работать какое-то время с клиентами, выслушивая их. При этом полезно помнить о концепции «каждый является чьим-то клиентом».

7. Метод, получивший название «голос потребителя». Все больше методик используется, чтобы расслышать непосредственный «голос потребителя», осмыслить его и довести до сотрудников фирмы соответствующую информацию. Основанные на принципах функции качества, эти методики в качестве отправной точки обычно используют покупательский спрос, выраженный собственными словами покупателей или их рисунками, а затем постепенно и систематически расчленяют полученную информацию на задачи для различных структур внутри организации.

Аналогичным образом устойчивое продвижение по пути технологических разработок играет важную роль в инновации продукции. Основные рутинные действия при этом следующие:

- Прогнозирование технологии. Существуют различные методы изучения перспектив развития технологии: от простой экстраполяции рабочих параметров и темпов развития до сложных нелинейных методов. Некоторые из них, такие как группы Дельфи и варианты сценариев, аналогичны методам прогнозирования рынка, тогда как другие ближе к моделям технологического развития.

- Развитие широкой системы связей. Исследования показали, что более удачными новаторами являются фирмы, использующие, так называемый, активный (в отличие от ограниченного) подход к установлению связей с возможными поставщиками технологий или информации. К источникам технологий и информации относят поставщиков, университеты, исследовательские и технологические организации, других пользователей и производителей, торговые ассоциации, международные организации, например, в области стандартизации, и др. Основной принцип – увеличить число каналов, по которым может поступать технологическая мысль, причем важны различные виды источников: изучение журналов, посещение

выставок, конференций и пр. Показано, что важным источником идей может быть поощрение «невидимого университета» в форме контактов между технологами вне фирмы.

- Разработка стратегической концепции Вторая стадия относится к современной технологической основе фирмы – ее отличительной технологической компетенции. Под этим подразумеваются знания фирмы относительно ее продукции и услуги, а также знание способов производства этой продукции или оказания услуги. Эти знания воплощаются в конкретное оборудование, но они присутствуют и в людях, и в системах, необходимых для функционирования технологических процессов. Важно, чтобы знания и умения сотрудников фирмы соответствовали планируемым фирмой технологическим изменениям. Например, если машиностроительная фирма, собирающаяся освоить новое сверлильное оборудование, уже имеет большой опыт металлообработки и квалифицированных сотрудников, она хорошо подготовлена к этой инновации. И, наоборот, металлообрабатывающая фирма, собирающаяся заняться обработкой пластиков, в первое время столкнется с большими трудностями. А инновации, связанные с биотехнологиями, будут для обеих фирм связаны с большим риском. Аналогичным образом, фирма, занимающаяся транспортировкой по железной дороге, может заняться авиаперевозками, используя при том свой опыт в резервировании билетов, питании пассажиров, составлении расписания и др., однако, более сложным для нее станет переход к розничной торговле или оказанию банковских услуг. Это не означает, что фирма не должна вторгаться в новые для нее области. На самом деле, при соответствующем обучении можно освоить любые новые области. Но прежде всего необходима разработка стратегии, на основе которой создаются новые технологии и определяется баланс между ними, который служит исходной точкой для перехода к стадии создания новой концепции, основанной на согласовании инноваций с деятельностью фирмы в целом. Так, можно считать оправданным вложение капитала в гибкое обрабатывающее оборудование,

если фирма выходит на рынок, который характеризуется повышенными покупательскими запросами. Однако в сфере товаров широкого потребления, где все хотели бы покупать один и тот же продукт, но по минимальной цене, предложенные инновации уже не будут соответствовать стратегии и скорее всего приведут к неоправданной трате денег. Таким образом, на этой стадии определяющим является тесная увязка общей стратегии, определяющей деятельность фирмы в целом, со стратегией инновационной деятельности.

В связи с этим возникают проблемы управления и технической компетенции. Успешные инновации связывают с такими рутинными организационными видами деятельности фирмы, как поиск, принятие решений и др., которые методом проб и ошибок постепенно осваивает фирма. Одной из таких рутинных операций является способность выявить, оценить и приобрести технологическую компетенцию организованным путем, который и называется определением стратегии инноваций технологических процессов. Необходимо согласовать эту стратегию инноваций технологических процессов с основными целями деятельности фирмы в целом. Это представляет собой долгосрочный план разработки соответствующих операций, политики и организационной структуры, а также обеспечение производственных мощностей, для достижения ключевых целей корпоративной стратегии. Такая способность позволяет фирмам, даже с ограниченными внутренними ресурсами, поддерживать высокий уровень успешных инноваций, тогда как в отсутствие такой способности и крупные фирмы с большими ресурсами будут постоянно терпеть неудачи. Важность стратегической перспективы при разработке инноваций технологического процесса в промышленности хорошо видна при изучении конкретных случаев ее отсутствия. Существует много примеров фирм, принявших на вооружение дорогостоящие и сложные инновации для модернизации своих технологических процессов, но не сумевших извлечь из этого конкурентного преимущества. Известны и случаи узкого подхода к оценке инновационных процессов, при котором учитывается их воздействие только на техническую

сторону производства и не рассматривается влияние (или отсутствие такого влияния) на деятельность фирмы в целом. Разработка стратегической концепции состоит в объединении информации о том, что необходимо сделать (каковы потребности рынка, что конкуренты делают лучше, какие технологии необходимо освоить), с тем, что фирма может (сильные и слабые стороны производственной деятельности фирмы) и что она хочет сделать (стратегия бизнеса). Для разработки такой стратегии создано несколько типов моделей, которые уже широко используются в промышленности и могут быть с тем же успехом применены к сфере услуг.(34. с.16-20).

### **1.3. Пути совершенствования системы управления персоналом в условиях кризисного управления организацией**

- **Совершенствование** — улучшение, усовершенствование; подвижка, ушу, модернизация, шлифование, рационализация, прогресс, шаг вперед, движение вперед, повышение качества, продвижение, шлифовка, рост, модернизирование, поступательное движение, развитие, отшлифовывание....

... *Словарь синонимов*

- **Совершенствование** — с Vervollkommnung f; Fortbildung f с (повышение квалификации) ... *Большой немецко-русский и русско-немецкий словарь*

- **Совершенствование** — СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, совершенствования, мн. нет, ср. Действие и состояние по гл. совершенствовать и совершенствоваться. Толковый словарь Ушакова. Д.Н. Ушаков. 1935 1940 ... *Толковый словарь Ушакова*

- **Совершенствование** — СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ, твую, твуешь; анный; несов., кого что. Делать лучше, совершеннее. С. проект. С. свой талант. Толковый словарь Ожегова. С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. 1949 1992 ... *Толковый словарь Ожегова*

Кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Несмотря на накопленный опыт работы в условиях рыночных отношений, состояние системы **управление персоналом** на многих предприятиях продолжает оставаться неудовлетворительным (37, с.44).

С одной стороны, важность этой системы недостаточно оценивается руководством предприятия, никаких специальных мероприятий по формированию команды, внутренней культуры и иных важнейших аспектов управления персоналом не проводится. К тому же зачастую используется устаревшая система мотивации, не стимулирующая работников к повышению производительности труда и качеству работы.

**Первый путь совершенствования системы управления персоналом**  
**(Совершенствование планирования потребности в персонале)**

Среди существующих проблем в системе управления персоналом на предприятиях можно выделить несовершенство организационной структуры, отсутствие разграничения должностных обязанностей; несовершенство системы **планирования** потребности в персонале, порядка отбора и увольнения персонала; недостаток квалифицированных кадров; высокий уровень текучести; отсутствие системы мотивации; несовершенная система оплаты труда, несоответствие объема работ и выплачиваемой заработной платы; отсутствие преемственности при увольнении сотрудников; отсутствие корпоративного духа; безынициативность и отрицательный психологический настрой; отсутствие стремления работать в единой команде; отсутствие корпоративной культуры и другие (56, с.77).

Решение данных проблем возможно при совершенствовании системы **планирования**, поиска, набора и развития персонала. Одним из направлений совершенствования системы управления персоналом является совершенствование организационной структуры предприятия. Следует определить необходимость, целесообразность и рациональность каждой должности и планировать прием персонале исходя из обоснованной потребности по каждой категории работников.

**Второй путь совершенствования системы управления персоналом**

### *(Совершенствования процесса оценки и отбора персонала)*

На сегодняшний день существует множество современных источников для проведения качественного поиска работников. Помимо использования таких методов поиска как поиск по личным связям и рекомендациям знакомых и коллег, работающих на данном предприятии, по государственной службе занятости, можно использовать также поиск среди выпускников учебных заведений, объявления в прессе, по радио и телевидению на специальных стендах и **рекламных** щитах, специальные сайты в Интернете. Последний источник набирает все большую популярность, как среди работодателей, так и среди людей ищущих работу из-за своей доступности, простоты и удобства (41, с.11).

В процедурах оценки и отбора персонала на предприятиях также существует ряд проблем, основные среди которых: субъективность мнения оценщика, завышенные требования к кандидатам, а порой и не обоснованные должностью требования, отсутствие четких требований к кандидату, неясность условий работы и т.д.

Для совершенствования процесса оценки и отбора персонала предлагается выполнять следующие рекомендации: необходимо учитывать характер деятельности персонала, специфику будущей должности, требования рациональности и оптимизации используемых методов оценки. Критерии набора должны быть простыми и понятными, их не должно быть слишком много, они должны иметь количественные показатели и давать полные, конкретные и достоверные результаты (65, с.25).

Для большей эффективности в процедуре отбора предлагается сочетать письменные и устные задания, использовать как анкетирование, так и интервью, тестирование, оценку состояния здоровья и использование испытательного срока. Процесс отбора не должен носить субъективный характер. Существует множество методов для устранения личностного фактора (субъективного мнения) при отборе кандидатов, основные из которых: формализация критериев отбора и участие в отборе

профессиональных оценщиков, психологов, помимо работников данного предприятия (директоров, начальников подразделений, сотрудников этих подразделений и т.п.).

На предприятиях предлагается производить оценочную работу, используя следующие методы: метод анкет и сравнительных анкет, метод шкалы наблюдения за поведением и метод решающей ситуации, а также метод моделирования ситуации.

Таким образом, основными принципами эффективной оценки должны быть: направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее; разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев, достоверность методов.

Использование этих путей совершенствования системы управления персоналом позволяет сократить время и **затраты** на данные процедуры, сделать процесс более эффективным и результативным, и получить необходимый квалифицированный персонал (32, с.65).

Хорошо подобранный трудовой коллектив - залог успеха и процветания предприятия, который позволит предприятию достичь ранее определенной миссии и целей.

## Выводы по I главе

Совершенствование 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.

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.

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

**- Первый путь совершенствования системы управления персоналом (Совершенствование планирования потребности в персонале).**

**- Второй путь совершенствования системы управления персоналом (Совершенствования процесса оценки и отбора персонала)**

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

## **Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ВоВо Milk» в условиях кризисного управления**

### **2.1. Общая характеристика системы управления персоналом ООО «ВоВо Milk»**

#### **О предприятии**

Уже 12 лет основным направлением деятельности ООО «ВоВо Milk» является производство и реализация подсолнечного масла (рафинированного и нерафинированного) в емкостях разнообразного целевого назначения (от 0,3 до 5 литров), круп в оригинальной фирменной упаковке.

Автоматические фасовочно-упаковочные линии позволяют перерабатывать в месяц до 1500 тонн подсолнечного масла, 300 тонн круп.

Наряду с собственной продукцией, ООО «ВоВо Milk» представляет на рынке товары других ведущих отечественных и зарубежных представителей рыбную, мясную, овощную, молочную консервацию и прочие товары бакалейной группы. В частности компания является официальным представителем таких брендов как «Машутка», «Дис», «Веселые овощи», «Cosaga», «Волшебный Край», «Iska» , «Золотая Долина», «Доширак», «Кубанские просторы».

Начиная с 2005 года ООО «ВоВо Milk» один из ведущих оптовых продавцов весовых круп в Челябинской области.

#### **Прогрессивно, качественно, социально значимо.**

Уверенному присутствию холдинга ООО «ВоВо Milk» на всероссийском рынке способствует отлаженная система реализации включающая: поставки в регионы, оптовые базы, павильоны мелкооптовой торговли, дистрибуцию по области и Челябинску.

Прогрессивная система организации производства и управления товарными потоками позволяют сочетать качество продукции и привлекательность цен, необходимых как для крупных оптовиков, так и для рядового потребителя. продукция холдинга ООО «ВоВо Milk»

позиционируется на территориальных рынках Российской Федерации как социально значимая, формирующая необходимую «продуктовую корзину» населения.

Приоритетом торговой политики холдинговой компании ООО «ВоВо Milk» является укрепление существующих и развитие новых взаимовыгодных отношений с партнерами во всех регионах России от Кирова до Сахалина.

#### **Наши преимущества:**

- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- высокое качество продукции;
- всегда полный ассортимент;
- отгрузка любым транспортом (собственное автотранспортное предприятие);
- собственный железнодорожный тупик;
- цена производителя, гибкая система скидок.

#### **Продукция**

Ассортимент продаваемых изделий:

- масла подсолнечные рафинированные/нерафинированные в ассортименте: «Янтарная семечка», «Элита», «Идиллия», «Олёна», «Русич», «Урюпинское ароматное», «Урюпинское фирменное»;
- крупы фасованные фирменные «ВоВо Milk»: Геркулес, горох, гречка, манка, мука, овсянка, перловка, пшеничка, пшено, рис длиннозёрный, рис пропаренный, рис круглозерный, ячка;
- сахар;
- консервация: мясная, рыбная, овощная.

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 ООО «ВоВо Milk» 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.

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;
- совершенствование системы управления персоналом;

ООО «ВоВо Milk» - 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.

Динамичное Совершенствование производства обусловлено, прежде всего, предпринимательским характером всей хозяйственной деятельности, рациональной внутривозможной структурой управления, системным переоснащением отрасли на основе прогрессивных технологий. ООО «ВоВо

Milk» с 1999 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, ООО «ВоВо Milk» включает в себя пять крупных подразделений.

Описание компании, согласно кодам ОКВЭД:

- Масла и жиры пищевые (оптовая торговля)
- Масла растительные неочищенные (производство)
- Масла и жиры растительные рафинированные (производство)
- Масло коровье (производство)
- Крупа, мука грубого помола, гранулы и продукты из зерновых культур (производство)
- Мясные консервы и консервы из мяса птицы (оптовая торговля)
- Молочные продукты (оптовая торговля)
- Безалкогольные напитки (оптовая торговля)
- Сахар (оптовая торговля)
- Рыба, морепродукты и рыбные консервы (оптовая торговля)
- Прочие пищевые продукты (оптовая торговля)
- Молочные продукты (розничная торговля)
- Масла и жиры животные (розничная торговля)
- Масла растительные (розничная торговля)
- Специи, приправы, соусы, дрожжи, пищевой желатин и др.  
(розничная торговля)
- Транспортно-экспедиторские и погрузо-разгрузочные услуги
- Грузы, кроме нефтепродуктов, газа и зерна (хранение и складирование)
- Перевозка грузов

- Недвижимое собственное нежилое имущество (выставочные залы, торговые места, земельные участки) (сдача внаем)
- Недвижимое нежилое имущество (посреднические услуги при покупке, продаже и аренде)
- Упаковка (услуги)

Компания зарегистрирована в следующих категориях:– Продукты питания, напитки / Масла, жиры

– Торговля / Оптовая торговля

Тэги: оптовая торговля, пищевые продукты, пищевые жиры, пищевые масла

## **2.2. Программа совершенствования системы управления персоналом ООО «ВоВо Milk» в условиях кризисного управления**

**Цель программы:** повышение эффективности системы управления персоналом ООО «ВоВо Milk».

### **Задачи программы:**

1. Создание эффективной подсистемы обучения и повышения квалификации персонала.
2. Создание эффективной подсистемы оценки и найма персонала.
3. Совершенствование подсистемы оргструктуры управления персоналом.

### ***Основные разделы программы совершенствования системы управления персоналом ООО «ВоВо Milk»***

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

**Таблица 1**

### **Структура программы совершенствования системы управления персоналом ООО «ВоВо Milk»**

<b>№ мероприятия</b>	<b>Мероприятие</b>	<b>Исполнитель</b>	<b>Сроки</b>
1	Обучение и повышение квалификации персонала	Менеджер по персоналу	1 год
2	Совершенствование процедуры найма	Менеджер по персоналу	1 год
3	Совершенствование оргструктуры организации	Менеджер высшего звена	1 год
4	Оценка работ и	Менеджер по персоналу	1 год

	работников		
--	------------	--	--

С учетом существующих проблем стабильности и преемственности кадров ООО «ВоВо Milk» 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 ООО «ВоВо Milk» 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 удовлетворения 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 ООО «ВоВо Milk» возложены на отдел кадров. Одной из задач отдела является проведение единой кадровой политики в ООО «ВоВо Milk» 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 2.

**Таблица 2**

**Ценностные ориентации**

Ценностные ориентации	Ранг
1	2
1. Хорошо зарабатывать 2. Получать отпуск в удобное время. 3. Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях.	

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>4. Работать в дружном сплоченном коллективе.</li><li>5. Получить жилье или улучшить жилищные условия.</li><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 ООО «ВоВо Milk» при высвобождении персонала должна основываться на следующем разделении причин увольнения:

- по инициативе работника;
- по инициативе Управления ООО «ВоВо Milk»;
- 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 ООО «ВоВо Milk»

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 совершенствования системы управления персоналом в ООО «VoVo Milk» в условиях кризисного управления**

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 3**

**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>	
Затраты на: а) создание и поддержание учебных помещений; б) снижение темпа работы на период обучения; в) отвлечение специалистов для обучения и наставничества из основной деятельности;	Экономия складывается за счет: а) роста индивидуальной производительности труда; б) стабилизации трудового коллектива; в) для специалистов - высвобождение их от несвойственных функций

г) организацию учебного процесса.	
<b>Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации</b>	
<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>
<b>Мероприятия по оценке работ и работников</b>	
<p>Затраты на:</p> <p>а)исследование уровня отдачи работающего персонала;</p> <p>б) выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников;</p> <p>в) формирование штата профессиональных оценщиков; г) внедрение системы в практику</p>	<p>Эффект за счет:</p> <p>а) роста производи- тельности труда у работающих путем эффективного контроля за их работой;</p> <p>б) сокращение численности занятых;</p> <p>в) роста качества работ;</p> <p>г)четкого закрепления обязанностей за определенными работниками</p>
<b>Мероприятия по совершенствованию процедуры найма</b>	
<p>Затраты на :</p> <p>а) внедрение соответству-ющей</p>	<p>Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива</p>

<p>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>	
---	--

Эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию работы персонала в ООО «ВоВо Milk»:

- 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 ООО «ВоВо Milk» 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 совершенствование системы управления персоналом организации. При всем многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить

универсальные методы и приемы совершенствования 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 комплекса уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

На основе проведённого 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 совершенствования 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 в организации, 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 ООО «ВоВо Milk».

**Цель программы:** повышение эффективности системы управления персоналом ООО «ВоВо Milk».

**Задачи программы:**

4. Создание эффективной подсистемы обучения и повышения квалификации персонала.
5. Создание эффективной подсистемы оценки и найма персонала.
6. Совершенствование подсистемы оргструктуры управления персоналом.

***Основные разделы программы совершенствования системы управления персоналом ООО «ВоВо Milk»***

- 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 совершенствования системы управления персоналом в ООО «ВоВо Milk» обеспечивается эффективность и надежность его работы.

Эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию работы персонала в ООО «ВоВо Milk»:

- 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.

### **Глоссарий**

**Авторитарный стиль** - такая система общения и взаимодействия с членами коллектива, которая устанавливается, когда руководитель

сосредотачивает в своих руках всю полноту власти, устраняя подчиненных от участия в решении важнейших задач совместной деятельности, подавляя или не используя инициативу и воздействуя на них преимущественно методами принуждения.

**Власть** - возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение людей.

**Влияние** - асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на других.

**Делегирование полномочий** - передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента.

**Демократический стиль руководства**- такая система общения и взаимодействия руководителя с членами коллектива, которая предполагает его непосредственную ответственность перед коллективом за принимаемые решения и, которая немыслима без совершенствования инициативы подчиненных и опоры на нее, а также использования методов убеждения

**Команда** - группа людей (как правило небольшая), которая выполняет определенную задачу и, в которой проявляется синергетический эффект.

**Либеральный стиль** - опирается на минимальное вмешательство руководителя в дела подчиненных, демонстрирует отстраненность от решения управленческих задач и в этом смысле является пассивным.

**Лидерство** - ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

**Менеджер** - индивид, выполняющий работу с помощью других людей.

**Наблюдение** - концентрация на анализе процессов работы команды, не предполагающая активного участия в ее деятельности.

**Навыки** - относятся к способности человека эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности.

**Организация** - инструмент решения общественных задач.

**Организационная структура** - внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие частей единого целого.

**Стиль руководства** - манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

. **Управленческое решение** - выбор из некоторого числа альтернатив.

**Эффективность** - показатель степени достижения организацией ее целей. Характеризуется оптимальным соотношением между параметрами производства, экономичности, исполнения обязательств, адаптивности и совершенствования организации.

**Эффективный** - означает наличие высокого уровня результата, характеризует уже выполненную работу.

