



**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

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ В
СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

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

Проверка на объем заимствований:

66,6 % 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:
студентка гр. ЗФ-409/114-4-1 Ет
Толмачева Лариса Владимировна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент,

Корнеев Дмитрий Николаевич

**Челябинск
2017**

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами на предприятии.....	11
1.1. Методология организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.....	11
1.2. Пути совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами на предприятии.....	22
Выводы по 1 главе	26
Глава 2. Практическая работа по совершенствованию организационных отношений в ООО «Торговый Дом Шишков».....	27
2.1. Общая характеристика организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами ООО «Торговый Дом Шишков»	27
2.2. Программа совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами ООО «Торговый Дом Шишков»	34
2.3. Оценка экономической эффективности программы совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами ООО «Торговый Дом Шишков»	42
Выводы по 2 главе.....	47
Заключение	49
Библиографический список.....	55

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 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.

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 конкретного предприятия?

В данной квалификационной работе исследована проблема совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами в ООО «Торговый Дом Шишков».

В соответствии с проблемой исследования мы выбрали следующую тему квалификационной работы: **«Совершенствование организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка программы совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами в ООО «Торговый Дом Шишков» .

Объект исследования: совершенствование организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами в ООО «Торговый Дом Шишков».

Предмет исследования: процесс совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами в ООО «Торговый Дом Шишков».

Гипотеза исследования: совершенствование организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами в ООО «Торговый Дом Шишков» будет более эффективной, если:

- реализуется процесс совершенствования планирования потребности в персонале;

- внедряется процесс совершенствования процесса оценки и отбора персонала;

- апробируется программа совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами в ООО «Торговый Дом Шишков».

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

1. Изучить состояние проблемы исследования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.

2. Выявить основные пути совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами на предприятии.

3. Разработать и апробировать программу совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами в ООО «Торговый Дом Шишков».

4. Дать оценку экономической эффективности программы совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами в ООО «Торговый Дом Шишков».

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 организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами в ООО «Торговый Дом Шишков».

Методы исследования: при проведении исследования по рассматриваемой проблеме собран, проанализирован и обобщен фактический материал, всесторонне характеризующий состояние и совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами в ООО «Торговый Дом Шишков».

База исследования:

Наименование: Общество с ограниченной ответственностью Торговый Дом "Шишков".

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 организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами на предприятии

1.1. Методология организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами предприятия в существующей теории и практике менеджмента

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 (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 организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами 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.

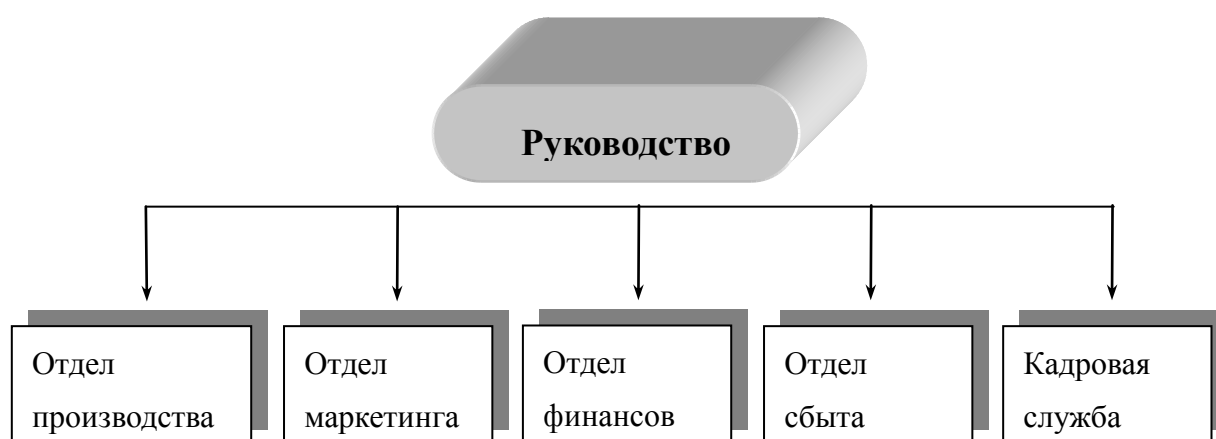


Рисунок 1. Функциональная структура предприятия

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).

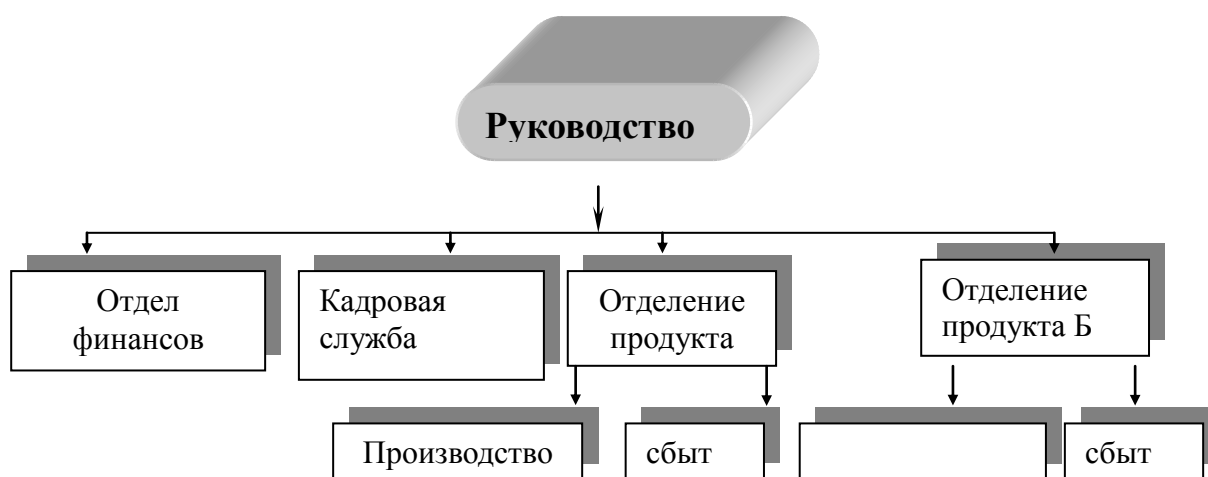


Рисунок 2. Дивизиональная структура предприятия

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 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.

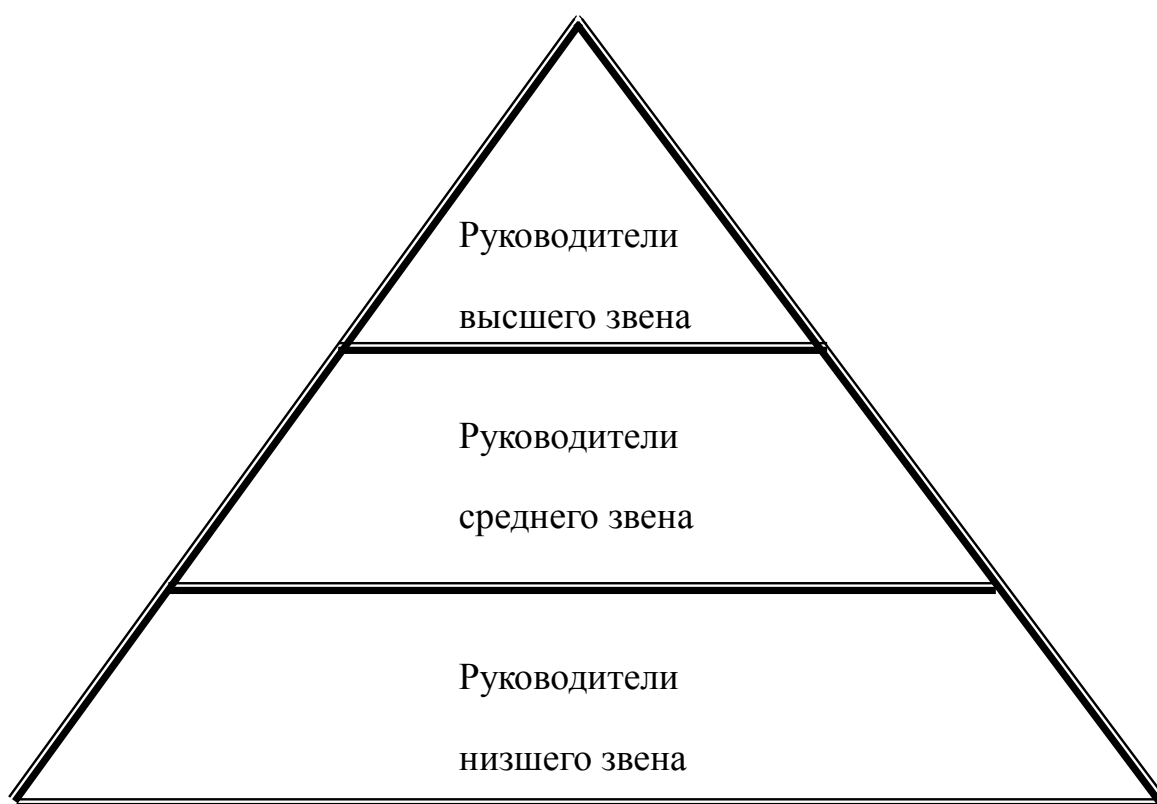


Рисунок 4. Уровни управления организации

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 современных 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.

1.2. Пути совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами на предприятии

- **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, твуеть; 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 организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами является совершенствование организационной структуры предприятия. Следует определить необходимость, целесообразность и рациональность каждой должности и планировать прием персонала 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 организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами 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 организационных отношений 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 организационных отношений в ООО «Торговый Дом Шишков»

2.1. Общая характеристика организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами ООО «Торговый Дом Шишков»

О предприятии

Уже 12 лет основным направлением деятельности ООО «ТД «Шишков» 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 «ТД «Шишков» 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 2015 года ООО «ТД «Шишков» один из ведущих оптовых продавцов весовых круп в Челябинской области.

Прогрессивно, качественно, социально значимо.

Уверенному присутствию холдинга ООО «ТД Шишков» 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 «ТД Шишков» позиционируется на территориальных рынках Российской Федерации как социально значимая, формирующая необходимую «продуктовую корзину»

населения.

Приоритетом торговой политики холдинговой компании ООО «ТД Шишков» 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.

Награды

- «Гастрономы Сибири» 2014 – малая золотая медаль
- «Продсиб» - 2014 Большая золотая медаль
- «Улан Удэнская ярмарка» - золотой кубок «Лучший товар 2015»
- «Сибэкспоцентр» - 2013 серебряная медаль
- «Агропродсельмаш» 2013 г. Омск, Золотая медаль

Продукция

Ассортимент продаваемых изделий:

- масла подсолнечные рафинированные/нерафинированные в ассортименте: «Янтарная семечка», «Элита», «Идиллия», «Олёна», «Русич», «Урюпинское ароматное», «Урюпинское фирменное»;
- крупы фасованные фирменные «ТД «Шишков»: 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 «Торговый Дом Шишков» 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 Уфа-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;
- совершенствование организационных отношений;

ООО «ТД «Шишков» - 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 ООО «ТД «Шишков» имеет награды:

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

Динамичное Совершенствование производства обусловлено, прежде всего, предпринимательским характером всей хозяйственной деятельности, рациональной внутрихозяйственной структурой управления, системным переоснащением отрасли на основе прогрессивных технологий. ООО «ТД «Шишков» 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, ООО «ТД «Шишков» 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 организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами ООО «ТД «Шишков»

Цель программы: повышение эффективности организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами ООО «ТД «Шишков».

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 организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами ООО «ТД «Шишков»

- 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 организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами ООО «ТД «Шишков»

№ мероприятия	Мероприятие	Исполнитель	Сроки
----------------------	--------------------	--------------------	--------------

я			
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 работников	Менеджер по персоналу	1 год

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

Ценностные ориентации

Ценностные ориентации	Ранг
1	2
<ol style="list-style-type: none"> 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. 6. Повышать свое профессиональное мастерство. 7. Наиболее полно использовать способности и умения. 8. Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения. 9. Активно участвовать в управлении. 10. Иметь надежное рабочее место. 11. Власть и влияние (право принимать решение). 12. Продвижение по службе. 13. Соответствие интересов на работе и вне её. 14. Общение с интересными, эрудированными коллегами. 15. Иметь спокойную работу с четко определенным круг обязанностей. 16. Иметь хорошее обеспечение старости. 	

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 «ТД «Шишков» при высвобождении персонала должна основываться на следующем разделении причин увольнения:

- по инициативе работника;
- по инициативе Управления ООО «ТД «Шишков»;
- 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 «ТД «Шишков»

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 организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами в ООО «ТД «Шишков»

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
Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала	
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; г) организацию учебного процесса.	Экономия складывается за счет: а) роста индивидуальной производительности труда; б) стабилизации трудового коллектива; в) для специалистов - высвобождение их от несвойственных функций
Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации	
Затраты на : а) анализ существующей структуры (изучение документо-оборота, документопотоков, загрузки персонала отдельных подразделений) б) выработку рекомендаций по улучшению существующей структуры; в) разработку новых положений о подразделениях и должностных ин-	Экономия рассчитывается через: а) экономию заработной платы и расходов на содержание закрываемых подразделений; б) рост качества выполняемых функций; в) снижение условно-постоянных расходов

<p>струкций;</p> <p>г) перестройку структуры и ее освоение;</p> <p>д) трудоустройство высвобождаемого персонала</p>	
<p>Мероприятия по оценке работ и работников</p>	
<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 производительности 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>
<p>Мероприятия по совершенствованию процедуры найма</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 ООО «ТД «Шишков»:

- 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 «ТД «Шишков» 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.

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 организационных отношений 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 организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами 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 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 ООО «ТД «Шишков».

Цель программы: повышение эффективности организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами ООО «ТД «Шишков».

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 организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами ООО «ТД «Шишков»

- 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 организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами в ООО «ТД «Шишков» обеспечивается эффективность и надежность его работы.

Эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию работы персонала в ООО «ТД «Шишков»:

- 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.