Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Федеральное государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

Смоленская государственная сельскохозяйственная академия

Специальность 050502 « Экономика и управление на предприятиях АПК»

Кафедра управления производством

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**На тему: « Совершенствование системы управления персоналом на примере ОАО СМК « Роса»» .**

**Содержание**

**ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………………3**

**ГЛАВА I. Теоретические и научные основы управления персоналом на предприятии……………………………………………………………………………...5**

* 1. Понятие, цели и функции системы управления персоналом…………………………………………………………………………5
  2. Методы построения системы управления персоналом………….....................10
  3. Концепция управления персоналом……………………......................................15

**ГЛАВА II. Оценка системы управления персоналом и пути ее совершенствования……………………………………………………………………..19**

2.1. Общая характеристика предприятия……………………………...…………....19

2.2. Оценка фактической системы управления предприятием………………….......22

2.3. Предложения по совершенствованию…………………………………..............33

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………..………………………………..37**

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ………………………………...………………………..…..38**

**ПРИЛОЖЕНИЕ……………..………………………………………………………….39**

**ВВЕДЕНИЕ**

На современном этапе развития научно-технического прогресса роль человека имеет огромное значение. Сегодня это главный стратегический ресурс любой компании в борьбе с конкурентами. Это обуславливается его способностью к творчеству, которое в настоящее время становится решающим условием успеха любой деятельности.

В связи с этим основным источником прибыли рассматриваются инвестиции в человеческий капитал, хотя ранее затраты на персонал считались ненужными расходами. Эти вложения направлены на создание условий для развития творчества.

Персонал является наиболее сложным объектом управления в организации, так как имеет возможность решать самостоятельно любые вопросы, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию и критически относится к предъявляемым к нему требованиям.

В управлении компанией у руководства на данном этапе развития экономики одной из важных проблем является проблема в области работы с персоналом. Следует отметить наиболее общие тенденции в возникновении спорных вопросов в управлении персоналом:

организация методов и процедур отбора персонала;

разработка научных критериев их оценки;

научный подход к анализу потребностей в персонале;

продвижение молодых и перспективных работников;

Актуальность совершенствования системы управления персоналом возникает во многих организациях и обусловлена развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда.

К основным задачам системы управления персоналом можно отнести: обеспечение организации квалифицированными кадрами; создание необходимых условий для эффективного использования знаний опыта работников; совершенствование системы оплаты труда и мотивации; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников; предоставление работникам возможностей для повышения квалификации.

Главной целью курсовой работы является исследование системы управления персоналом, анализ и оценка ее эффективности. Ставятся следующие задачи: рассмотреть систему управления персоналом, проанализировать существующую систему управления персоналом, дать оценку ее эффективности, разработать рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом.

В условиях дальнейшего развития рыночных отношений перед каждой организацией встает проблема совершенствования системы управлении персоналом.

В данной курсовой, объектом исследования выступает система управления персоналом ОАО СМК «Роса».

В качестве предмета защиты в курсовой выступает существующая система управления ОАО «Роса» и предложения по ее усовершенствованию.

В написании работы использовалась литература следующих авторов: Бойдаченко П.Г., Десслер Гари, Дмитриев Ю., Краев А., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т., Одегов Ю.Г., Егоршин А.П., Зайцев Г.Г., Захаров Д.К.. А также для выполнения работы были использованы данные плана по труду, статистической отчетности «Отчета по труду», данные табельного учета и отдела кадров.

Данная курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

**ГЛАВА I. Теоретические и научные основы управления персоналом на предприятии**

* 1. ***Понятие, цели и функции системы управления персоналом***

*Понятие системы управления персоналом*.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Все эти вопросы находят свое отражение в философии управления персоналом организации.

Регламентироваться общими для всех принципами, а в организации нет одинаковых людей; новые работники быстрее адаптируются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации; администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от других организаций; руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим сложившимся правилам; разнообразие вероисповедания влияет на отношение людей к работе, поэтому следует иметь общие принципы (правила), обязательные для представителей всех религий [[1]](#footnote-1).

*Цели и функции системы управления персоналом.*

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом.

*Экономическая цель –* получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; *научно-техническая цель –* обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; *производственно-коммерческая цель –* производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.); *социальная цель* – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

На следующем уровне целей следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями). Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в дёятельности руководителей подразделений всех уровней. Итак, с точки зрения работника, его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он (т.е. труд) выполняет по отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса. Эту систему целей структурно можно представить следующим образом (рис. 1).

Удовлетворение потребностей человека как участника трудового процесса

Выполнение функций труда

Цель самореализации человека

Монетарная цель

Социально психологическая цель

Творческий характер труда

Межличностное общение

Оплата труда

Возможность профессионального роста

Условия труда

Дополнительные материальные льготы и стимулы

Социальная безопасность

Должностное продвижение

Социально-психологический климат

Признание заслуг, адекватная оценка труда

**Рис. 1. – Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала.**

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных, субъектов для достижения общих целей. И хотя в качестве главной цели нобозначена прибыль организации, отправным моментом в методологии управления персоналом стало осознание того факта, что одним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей[[2]](#footnote-2).

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование», или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию авторитарных подходов к формированию стиля и методов руководства. Неразвитость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе[[3]](#footnote-3).

Необходимо отметить, что в последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой. Этому способствует также тот факт, что в настоящее время многие отечественные научные, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда.

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:

* оказание консультативной помощи линейным руководителям;
* разработка и реализация совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий;
* собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0–1,2% общей численности коллектива. Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового развития потенциала организации и позицией ее руководства.

Функции управления – комплекс необходимых, повторяющихся управленческих работ, объединенных единством содержания и целевой направленности. Функции управления характеризуют определенную сферу управленческой деятельности, осуществляемую на всех уровнях управления предприятием. Различают основные и конкретные функции управления.

Основные функции – это весь комплекс обязательных работ, который подлежит неукоснительному выполнению в процессе реализации конкретной функции управления в определенной последовательности: прогнозирование, организация, планирование, мотивация, контроль, учет анализ, подготовка и принятие управленческих решений.

Конкретные функции управления как более обособленные, самостоятельные области профессиональной деятельности применительно к новым условиям хозяйствования занимают ключевые позиции. Именно на основе анализа конкретных функций формируют структуру управления, осуществляют подбор и расстановку кадров, разрабатывают системы информации, организации делопроизводства.

Конкретные функции управления позволят четко определить, что, кому и когда делать. Выполнение конкретных функций в комплексе составляет процесс управления организацией (предприятием).

***1.2. Методы построения системы управления персоналом***

Наука и практика выработали инструментарии изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы построения системы управления персоналом.

**Системный анализ** служит методическим средством **системного подхода** к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

**Экономический анализ** заключается в изучении и сопоставлении затрат на производство продукции или оказание услуг с результатами, полученными при реализации продукции или оказании услуг.

**Метод декомпозиции** позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми[[4]](#footnote-4).

**Метод последовательной подстановки** позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

**Метод сравнений** позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

**Динамический метод** предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом[[5]](#footnote-5).

**Метод структуризации целей** предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

**Экспертно-аналитический метод** совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствований управления персоналом дает **нормативный метод.** Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется **параметрический метод.** Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять **метод функционально-стоимостного** анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.[[6]](#footnote-6)

**Метод главных компонент** позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы мышления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1, 2 и 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

**Корреляционный и регрессионный анализ (КРА)** – установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами).

**Опытный метод** базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключи и разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является **блочный** **метод** реализации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

**Метод творческих совещаний** предполагает коллективное o6суждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания *–* выявить как можно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи[[7]](#footnote-7).

**Метод** **6–5–3** предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый их шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи, и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести; листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

**Морфологический анализ** – средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать все возможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач[[8]](#footnote-8).

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется *система методов в комплексе.* Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

***1.3.*** ***Концепция управления персоналом***

*Концепция управлением персоналом* – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Она включает в себя разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом:

методология управление персоналом предполагает рассмотрение  
сущности персонала организации как объекта управления, процесса  
формирования поведения индивидов, соответствующего целям и  
задачам организации, методов и принципов управления персоналом;

система управления персоналом предполагает формирование  
целей, функций, организационной структуры управления персоналом,  
взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования,  
выработки, принятия и реализации управленческих решений;

технология управления персоналом предполагает организацию  
найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и другое. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый ряд вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Можно выделить три фактора, оказывающих влияние на людей в организации:

*первый* – *иерархическая структура организации,* где основное средство воздействия – это отношения власти, подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;

*второй* – *культура.* Это вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

*третий* – *рынок,* сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главнее внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку[[9]](#footnote-9).

Новые службы управления персоналом создаются на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и других.

Задачи новых служб заключается в реализации кадровой политики и определении деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять свои функции и от кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынков трудовых ресурсов и другому.

Структура службы управления персоналом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители. А в крупных организациях формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом, все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организации в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции:

1. разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом;
2. анализ кадрового потенциала;
3. анализ рынка труда;
4. организация кадрового планирования;
5. планирование и прогнозирование потребности в персонале;
6. организация рекламы;
7. поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общий мировой процесс.

Концепцию управления персоналом в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием (организацией).

**ГЛАВА II. Оценка системы управления персоналом и пути ее совершенствования.**

***2.1. Общая характеристика предприятия.***

Открытое акционерное общество

Смоленский молочный комбинат

ОАО СМК «РОСА»

Юридический адрес: г. Смоленск, Краснинское шоссе, 21

Тел. (0812) 66-35-87, 66-12-35

Смоленский городской молочный завод функционирует с 1973 года, а с 1991 года является государственным предприятием. С октября 1992 года преобразовано в открытое акционерное общество Смоленский молочный комбинат "РОСА". Предприятие имеет статус юридического лица и является коммерческой организацией.

Уставной капитал общества по состоянию на 01.01.2008 года составляет 900000 рублей, состоит из 9000 штук именных акций номинальной стоимостью 100 рублей каждая. В его состав входят: 7 молокоприемных пунктов, расположенных в Смоленском районе и 7 магазинов в городе Смоленске, торгующих молочной продукцией и сопутствующими товарами.

Главная цель и основной вид деятельности предприятия пpoизводство, переработка и реализация молокопродуктов, прежде всего для смолян и жителей Смоленской области по качеству и ценам, не уступающим соответствующим молочным товарам других производителей (конкурентов). Ассортимент предприятия насчитывает более 70 видов молочной продукции, постоянно расширяется, удивляя покупателей разнообразием и новинками. Объем производства продукции в целом по области в 2008 году составил 240980 тыс. руб., в том числе ОАО СМК «Роса» произведено продукции на сумму 60570 тыс. руб., что составляет 23% от общего объема.

Ключевым для ОАО СМК «Роса» является производство цельномолочной продукции (кефир, сметана, сливки, творог и т.д.), при этом предприятие выпускает небольшие объёмы других молочных продуктов не в рамках единой с основным производством технологической сети.

Дополнительными видами деятельности являются:

* изготовление, монтаж, ремонт, эксплуатация, наладка оборудования, техническое диагностирование оборудования;
* получение, анализ, обработка и распространение коммерческой, научно-технической и другой информации, изучение спроса и предложения на отдельные виды продукции;
* организация и оказание товарообменных и посреднических услуг;
* осуществление строительной деятельности.

Размеры предприятия, 30-летний период функционирования на рынке, а также ассортимент продукции являются фундаментом в конкурентной борьбе.

Основным конкурентным преимуществом комбината является то, что он выпускает широкий ассортимент молочной продукции по нескольким продуктовым группам. За счет этого убыточность одного продукта в определенный период времени можно компенсировать прибыльностью другого.

ОАО СМК «Роса» имеет линейно-функциональную структуру управления (см. приложение 1). Достоинствами данной структуры являются координация деятельности в функциональных областях, стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях данной структуры, высокая производственная реакция предприятия, быстрое реагирование на изменения, происходящие во внешней среде.

Практика работы предприятия показала, что существующая организационная структура соответствует целям и задачам работы предприятия, но она и не лишена недостатков. Так, узкими местами структуры является: отсутствие отдела управления инвестициями, отдела стратегического планирования и маркетинга.

Положительным фактором является высокая скорость принятия важнейших управленческих и стратегических решений, обусловленная эффективностью организационной структуры, небольшими размерами предприятия и высококвалифицированным персоналом.

Численность персонала ОАО СМК «Роса» составляет 464 человека.

Средняя заработная плата на ОАО СМК «Роса» составляет 6000-7000 рублей. Создается резервный фонд оплаты труда в течение квартала, который используется на выплату за выслугу лет согласно положению о моральном и материальном стимулировании работников. Стабильная работа предприятия, дальнейшее его развитие во многом зависит от уровня подготовки персонала. Руководство компании осознает первостепенную роль «человеческого фактора» и со всей ответственностью подходит к вопросам закрепления и стимулирования кадров.

Кадровая политика компании направлена на постоянное повышение квалификации персонала. На ОАО СМК «Роса» реализуются комплексные программы непрерывного профессионального обучения, переподготовки и повышение квалификации сотрудников.

Научно-технический потенциал фирмы на данный момент можно оценить как средний. С начала 2006 года предприятие удовлетворяет потребность в приобретении современного оборудования и технологий. Научно-исследовательскими разработками на предприятии занимаются сотрудники отделов сбыта и снабжения на основе отдела главного инженера, а интенсивные исследования и инвестиции в область инновационных технологий, радикальных технологий являются приоритетными для предприятия.

Деятельность компании по охране окружающей среды основана на принципах соблюдения требований природоохранного законодательства, обеспечения экологически безопасных условий проживания в окрестностях предприятия, рационального использования природных ресурсов.

***2.2. Оценка фактической системы управления предприятием.***

Под системой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Система управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций система управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Преимущества линейно-функциональной системы управления:

*Во-первых*, она обеспечивает быстрое осуществление действий по распоряжениям, указаниям, дающимся вышестоящими руководителями нижестоящим, чему способствует иерархичность такой структуры управления.

*Во-вторых*, она предполагает формирование функциональных подразделений на основе их оптимизации. Каждый из них выполняет строго определенные функции, а вместе - весь комплекс функций, обеспечивающих бесперебойную работу производства.

*В-третьих,* разделение труда между функциональными подразделениями облегчают работу по повышению деловой квалификации, способствует общему расширению знаний в рамках каждого функционального подразделения в ходе постепенного накопления опыта.

*В-четвертых*, происходит быстрое осуществление действий по принимаемым распоряжениям, спускаемым "сверху вниз", и быстрее реализовывается обратная связь.

*В-пятых*, создается возможность для быстрого маневрирования производственными, трудовыми и материальными ресурсами, исходя из задач руководителей верхнего уровня.

Недостатками такой системы управления являются:

отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями.

чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления.

Генеральному директору в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (кадровая служба, финансово-экономический отдел и т.д.). Эти подразделения проводят свои решения через генерального директора, либо (в пределах специальных полномочий) прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Функциональные службы (финансовый отдел, кадровая служба) освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, кадровых вопросов и др.

Генеральный директор имеет право без доверенности представительствовать от имени Общества, представлять интересы Общества во всех российских и иностранных учреждениях, заключать трудовые договора с работниками Общества, выдавать доверенности, издавать приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками Общества. Генеральный директор руководит предприятием в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местными бюджетами, государственными внебюджетными, социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, а также хозяйственных и трудовых договоров. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, выплату заработной платы в установленные сроки. Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим лицам. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использовании правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

Начальник производства осуществляет оперативный контроль за ходом производства, разрабатывает календарные графики работы, устраняет причины, нарушающие нормальный режим производства и др.

Начальник производственной лаборатории осуществляет непосредственно через своих подчиненных (инженер-химик, инженер микробиолог, микробиолог) осуществляет контроль за качеством продукции.

Главный инженер руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, выпуск высококачественной продукции, использование новейшей техники и технологии. Главный инженер возглавляет производственно - технический совет предприятия, являющийся совещательным органом. В сфере его влияния находятся главный механик, который вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает контроль за работой и наладку технологического оборудования, проводить все виды ремонта технологического оборудования, а также монтаж нового и демонтаж устаревшего оборудования и главный энергетик, который вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, теплотой, сжатым воздухом, водой, кислородом и другим. Проводит планирование и осуществляет ремонт энергетического оборудования, разрабатывает и осуществляет мероприятия по реконструкции, техническому перевооружению и перспективному развитию энергетического хозяйства предприятия, проводит нормирование расходов электроэнергии, теплоты, топлива,, сжатого воздуха и др., а также мероприятия по их экономии, использование вторичных энергоресурсов, организует хозрасчет в энергетических цехах, разрабатывает технические и организационные мероприятия по повышению надежности и увеличения срока службы энергетического оборудования, проводит работы по оптимизации режимов использования энергетического оборудования в энергетических и производственных цехах, разрабатывает мероприятия по борьбе с загрязнением воздушного бассейна и по очистке промышленных сточных вод от систем энергоснабжения, проводит работы по научной организации труда в энергетических цехах и совершенствованию учета, расчету потребностей и составления энергобалансов, анализу, учету и представлению отчетности, проводит инструктаж и обучение персонала.

Заместитель генерального директора по коммерческим вопросам осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, заготовки и хранения товара, сбыта продукции на рынке и по договорам поставки, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств. Организует участие подчиненных ему сотрудников: в составлении перспективных и текущих планов реализации товара, в определении долговременной стратегии коммерческой деятельности и финансовых планов предприятия, в разработке стандартов по материально-техническому обеспечению качества товара, организации хранения и транспортирования товара, сбыту товар. Принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров с поставщиками и потребителями товара, расширению прямых и длительных хозяйственных связей, обеспечивает выполнение договорных обязательств по поставкам товара (по количеству, номенклатуре, ассортименту, качеству, срокам и другим условиям поставок). Осуществляет контроль за выполнением плана реализации продукции, за правильным расходованием оборотных средств, прекращением продажи продукции, не имеющей сбыта. Осуществляет контроль за: реализацией товара, материально-техническим обеспечением организации, финансовыми и экономическими показателями деятельности организации, организует работу складского хозяйства, создает условия для надлежащего хранения и сохранности товара, обеспечивает рациональное использование всех видов транспорта, совершенствование погрузочно-разгрузочных работ, принимает меры к максимальному оснащению этой службы необходимыми механизмами и приспособлениями.

Финансовый директор организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции и получения максимальной прибыли. Обеспечивает разработку финансовой стратегии предприятия и его финансовую устойчивость. Руководит разработкой проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств. Определяет источники производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Проводит исследование и анализ финансовых рынков, оценивает возможный финансовый риск и разрабатывает предложения по его уменьшению. Осуществляет инвестиционную политику и управление активами предприятия, определяет оптимальную их структуру, подготавливает предложения по замене, ликвидации активов, следит за портфелем ценных бумаг. Проводит анализ и оценку эффективности финансовых вложений. Организует разработку нормативов оборотных средств и мероприятий по ускорению их оборачиваемости. Анализирует финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Осуществляет контроль за выполнением финансового плана и бюджета, плана реализации продукции, плана по прибыли и другим финансовым показателям, правильным расходованием денежных средств.

Отдел бухгалтерии состоит из следующих сотрудников: главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, бухгалтерия (три бухгалтера), бухгалтер-кассир и заместитель главного бухгалтера по налогам.

Главный бухгалтер обеспечивает контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех осуществленных хозяйственных операций, предоставление оперативной информации о финансовом состоянии объединения, составление в установленные сроки бухгалтерской отчетности и проведение экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности объединения. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно финансовому директору.

Бухгалтер непосредственно подчиняется главному бухгалтеру и выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, товарно-материальных запасов, затрат на производство, реализацию продукции, результатов финансово - хозяйственной деятельности, расчетов с поставщиками и заказчиками, а также за предоставленные услуги и т.п.). Осуществлять прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета и подготавливать к счетной обработке. Производить начисление и перечисление налогов в бюджет и внебюджетные фонды, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы персонала и других выплат и платежей. Подготавливает данные по соответствующим участкам учета для составления отчетности, следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив.

Кассир находится в подчинении у финансового директора и осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность. Оформляет документы и получает в соответствии с установленным порядком денежные средства и ценные бумаги в учреждениях банка для выплаты заработной платы, премий, оплаты командировочных и других расходов. Ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу. Сверяет фактическое наличие денежных сумм и ценных бумаг с книжным остатком. Составляет кассовую отчетность.

В общем можно сказать, что бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

Экономический отдел состоит из следующих работников: старший экономист, инженер по труду, экономист по бухгалтерскому учету и АХД.

Экономический отдел проводит всесторонний анализ результатов деятельности предприятия, разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности предприятия, улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии, осуществляет методическое руководство вопросами научной организации труда, участвует в разработке технико-экономических нормативов и конкретных показателей по экономическому стимулированию и др.

Отдел кадров занимается подбором и приемом на работу квалифицированных работников.

В ОАО СМК «Роса» существует несколько уровней управления:

* + 1. Институциональный
    2. Управленческий
    3. Технический

Институциональному уровню соответствует руководители высшего звена (генеральный директор, финансовый и коммерческие директора, начальник кадровой службы). Эти руководители отвечают за принятие важнейших решений для предприятия. Они формулируют цели, разрабатывают долгосрочные программы для предприятия. Занимаются управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует данная организация.

Управленческому уровню соответствуют руководители среднего звена – начальники отделов. Они занимаются координированием и согласованием работ своих подразделений. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения в виде конкретных заданий низовым руководителям.

Техническому уровню соответствуют руководители низового звена (мастер-технолог), которые выполняют контроль за выполнением производственных заданий. Их работа характеризуются частыми переходами от одной задачи к другой. Временной период для принятия и реализации решения – короткий. Большую часть времени мастера проводят на производстве со своими подчиненными.

Численность работников предприятия устанавливается при составлении штатного расписания. Штатное расписание составляется в соответствии с организационной структурой предприятия. При этом учитываются содержание и объемы работ, квалификация специалистов.

**Таблица 1. - Среднегодовая численность и структура работников предприятия**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников |  | Среднегодовая численность | | | Структура в % к итогу | | |
|  | работников, чел. | | |
|  |  | 2006г. | 2007г. | 2008г. | 2006г. | 2007г. | 2008г. |
| Основные рабочие |  | 180 | 192 | 205 | 44 | 44 | 44,2 |
| Вспомогательные |  |  | 163 | 171 | 37 | 37,2 | 36,9 |
| работники |  | 151,7 |
| Непромышленная группа | | 33 | 34 | 35 | 8 | 7,8 | 7,5 |
| Служащие и специалисты |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 33 | 35 | 38 | 8 | 8 | 8,2 |
| Руководители |  | 12 | 13 | 15 | 3 | 3 | 3,2 |
| Итого |  | 410 | 437 | 464 | 100 | 100 | 100 |

Как видно из данных таблицы 1, существенных изменений в среднегодовой численности и структуре персонала на Смоленском молочном комбинате «Роса» за анализируемый период не произошло. Незначительно уменьшился удельный вес вспомогательных работников и работников непромышленной группы (на 0,1% и 2,5%соответственно). Удельный вес остальных категорий работников за рассматриваемые три года увеличился. Общая численность работников ОАО СМК «Роса» в 2008 году возросла на 57 человек, или в 0,14 раза по сравнению с 2006 годом.

На основании данных таблицы 1 можно сделать вывод, что наблюдается тенденция к росту численности специалистов и руководящего персонала предприятия. Эта тенденция объясняется появлением организационной службы внутреннего контроля, требующей новых работников с высоким профессиональным уровнем.

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и образования. Поэтому в процессе количественного анализа состава рабочих кадров рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по возрасту и образованию. Представим возрастную структуру ОАО «» путем группировки:

**Таблица 2. – Возрастная структура рабочих кадров ОАО «Юнимилк» за второй квартал 2007 года.**

|  |  |
| --- | --- |
| Возраст, лет | Количество работников, чел. |
| От 18 до 30 лет  30-40  40-50  50-60  60 и старше | 87  106  137  102  32 |

Из данных таблицы видно, что на предприятии наибольшая процентная доля приходится на возраст от 40 до 50 лет. Это говорит о том, что на предприятии существует проблема старения кадров. По моему мнению, в дальнейшем это может отрицательно сказаться на эффективности работы предприятия, так как 30-40 летние рабочие – это люди с достаточно высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем и опытом работы.

Уровень образования работников ОАО СМК «Роса» достаточно высокий. Все руководители, начальники отделов, бухгалтеры, мастер-технолог и практически все менеджеры имеют высшее образование. Рабочие, грузчики, водители имеют среднетехническое и среднее образование. Это можно увидеть из таблицы 3.

**Таблица 3. – Уровень образования работников ОАО СМК «Роса» за второй квартал 2008 года.**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень образования | Количество работников, чел |
| Высшее образование | 182 |
| Среднее общее | 54 |
| Среднее профессиональное | 228 |

Из данных таблицы видно, что большую долю представляют рабочие с начальным и средним профессиональным образованием. Отсюда вытекает проблема более длительного промежутка времени для выхода рабочих на более высокий уровень квалификации.

Оплата у всех работников различна. В таких отделах как кадровая служба, бухгалтерия, отдел маркетинга установлена фиксированная оплата труда с установлением месячного должностного оклада. В отделе закупок так же применяется фиксированная оплата труда. Для транспортного отдела и склада применяется повременная оплата труда с установлением месячного должностного оклада. Сотрудникам торгового отдела и производства выплачивается месячный должностной оклад с ежемесячными выплатами премиальных по итогам работы. В конце года всем сотрудникам организации выплачивается зарплата по итогам года.

Самый большой оклад у генерального директора предприятия, так как он несет ответственность за деятельность предприятия и финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

У коммерческого и финансового директора на 15% ниже заработная плата, чем у генерального директора.

У остальных руководящих работников заработная плата зависит от масштаба и сложности руководства, степени ответственности и самостоятельности за принятие решений.

***На предприятии успешно используется*** «1С: Управление производственным предприятием 8».Перечень преимуществ программы 1С Управление для различных категорий пользователей:

* *Собственникам, инвесторам и кредиторам:*

возможность принятия обоснованных инвестиционных решений благодаря наличию полной и достоверной информации о финансовом положении группы компаний.

* *Менеджерам:*

увеличение прозрачности, а значит, и контролируемости финансовых и материальных потоков группы компаний;

возможность своевременного принятия взвешенных стратегических и оперативных решений на основании актуальных данных;

возможность обеспечить рациональный баланс между централизацией и делегированием функций планирования и контроля в управляющей компании и зависимых организациях;

возможность сравнительного анализа эффективности различных компаний, входящих в группу;

снижение затрат на ведение учета в группе;

возможность организации единого бюджетного процесса в рамках  группы компаний;

упрощение взаимодействия с внешними и внутренними потребителями отчетности за счет ускорения трансформации отчетности между различными учетными контурами (РСБУ, IAS, US GAAP, управленческий учет);

снижение стоимости аудита трансформированной отчетности;

анализ эффективности финансовых и материальных потоков в группе;

принятие аргументированных решений по трансфертному ценообразованию;

поддержку мультифирменных схем налогового планирования и оптимизации;

упрощение реорганизации финансовой структуры группы.

* *Главным бухгалтерам:*

уменьшение сроков закрытия периодов;

снижение влияния "человеческого фактора" на сроки и качество подготовки отчетности;

автоматизацию сверок операций между компаниями группы.

* *Аудиторам и специалистам по международной отчетности:*

автоматизацию подготовки индивидуальной и консолидированной отчетности по различным стандартам;

автоматизацию камеральных проверок отчетности (в том числе консолидированной).

Таким образом, продукт "1С: Управление" способен обеспечить автоматизацию полного цикла подготовки корпоративной отчетности, которая позволит различным группам пользователей сформировать целостный взгляд на состояние и динамику развития предприятия.

***2.3. Предложения по совершенствованию***

В современных условиях эффективное управление представляет собой ценный ресурс организации, наряду с финансовыми, материальными, человеческими и другими ресурсами. Следовательно, повышение эффективности управленческой деятельности становится одним из направлений совершенствования деятельности предприятия в целом. Наиболее очевидным способом повышения эффективности протекания трудового процесса является его автоматизация.

При разработке рекомендаций по совершенствованию управления персоналом обязательно нужно помнить, что коллектив предприятия – это особая структура, в которой возникает комплекс проблем. Следовательно, и вносить позитивные изменения необходимо комплексно.

Названия должностей должны давать повод для гордости работникам, их занимающим. При этом необходимо помнить, что в России сложные иностранные наименования могут произвести неблагоприятное впечатление на поставщиков, клиентов и сотрудников.

Если руководитель готовит своего потенциального помощника или заместителя, то для создания здоровой конкуренции можно выбрать несколько человек. Но при этом не должно быть фаворитов. Для проверки способностей каждого, следует уехать, оставив их, по очереди на посту руководителя, дав слово по возвращении поддержать и одобрить все, что бы они не сделали. При этом возвращаться лучше всего внезапно.

В организации должна быть гибкая система отпусков для всего персонала, а не только для руководителя. При добросовестном и преданном отношении к работе и фирме никто не позволит себе задерживаться надолго. Обязательно надо делать исключения для отпусков по уважительным причинам.

В фирме есть менеджерский состав, занимающийся сбытом продукции. Для наиболее эффективной работы менеджеров по продажам нужно помнить:

* 20 % работников всегда обеспечивают 80 % продаж;
* система вознаграждения работников отдела реализации должна включать шкалу возрастающих выплат по достижении больших объемов продаж в процентах; в случаях зарабатывания кем-либо из менеджеров больших денег, не следует менять шкалу. Практика изменения к худшему хорошо знакома российским работникам и доверие к фирме может быть потеряно;
* лучшие (или все) торговые менеджеры должны получить небольшую долю в прибылях, чтобы чувствовать личную ответственность за работу и приобрести образ мышления совладельца фирмы;

не следует повышать в должности лучших менеджеров, ибо: хороший продавец – это состояние души, и смена деятельности сделает его ненужным балластом для фирмы и заставит его постоянно испытывать чувство глубокого морального неудовлетворения от своей работы.

Желательно ликвидировать совместительство, если это причиняет вред фирме. Причина неудовлетворительных результатов работы некоторых специалистов может заключаться только в неудобном режиме работы или низкой зарплате, а не в отсутствии у них квалификации.

В отношении привилегий целесообразно следовать ориентации на всех работников организации: сокращении специального дорого канцелярского оборудования для начальства; запрещение музыки на рабочем месте, кроме тех мест, где не требуется умственных усилий; снижение количества звуковых сигналов в офисе, включая телефон; честность в любых отношениях, отказ от приятельских и фамильярных отношений внутри фирмы между начальником и подчиненным (во избежание несправедливости к хорошим, но не симпатичным руководителю работникам); отказ от постоянного привлечения новых сотрудников; отказ от условностей во всех областях деятельности, отягчающих ее и внутрифирменное общение в организации.

Создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности фирмы через информацию от сотрудников.

Руководителю следует избегать оправданий сотрудников в случае ошибок и неудач. Им должна быть предложена помощь в процессе решения проблем, а не при исправлении сделанного. Это заставит подчиненных прояв­лять самостоятельность и улучшит качество работы.

Все ошибки, по мере возможности, должны признаваться руководителем открыто и спокойно. Он может выразить подчиненным сочувствие и не наказывать за просчеты. Репутация непогрешимого опас­на и для руководителя и для фирмы.

Деятельность неформальных лидеров в коллективе долж­на ненавязчиво направляться в русло достижения общих целей фирмы. Не стоит бояться их активности и давать им большой объем власти. Первоочередное внимание должно быть обращено на со­стояние личной дисциплины каждого и коллектива в целом.

На предприятии стоит проводить политику омоложения кадров.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение её конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием её экономического успеха. Можно иметь отличную материальную базу, но при неквалифицированном персонале работа будет загублена.

Всякая организация функционирует как целостный организм или система. Любая система не может существовать обособленно от других подобных ей систем, но вместе с этим ей нельзя остаться без внутреннего управления. В случае утраты внутреннего управления все налаженные взаимосвязи и процессы разорвутся или испортятся и система перестанет существовать. Поэтому необходимо уделять особое внимание такому разделу менеджмента как работа с персоналом.

На предприятии очень серьёзно подходят к проблеме подбора кадров, тем более что количество требуемых специалистов не велико, т.к. работающий персонал не спешит уйти с предприятия. Каждый руководитель подразделения, специалист знает свою работу, умеет решать задачи в «автономном режиме». Конечно, не всё идеально в работе с персоналом; ещё много недостатков, нерешённых проблем, но сама постановка, стратегия и тактика работы с персоналом в духе времени вполне соответствует рыночным отношениям.

В итоге можно констатировать, что «человеческий фактор» играет решающую роль в любом производственном процессе. Технология процесса управления персоналом на ОАО СМК «Роса» в принципе на современном уровне, оказывает решающее значение на результаты работы предприятия в целом (в том числе финансовые), хотя и есть много ухудшений и недоработок, которые нужно устранять.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 1997. –С. 56.

1. Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях.– Владимир, Собор, 2006.– С.72
2. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР, 1998. – С. 65.
3. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учебник. — М.: Издат. центр «Академия», 2000. – С. 132.
4. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации.– М.:Дело,1993.–С.89.

Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Северо – Запад, 1998. – С. 23.

1. Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом.-М.:ГАУ. 1994. – С. 124.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2005. – С. 267.
3. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова.– 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 438.

1. Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях.– Владимир, Собор, 2006.– С.72 [↑](#footnote-ref-1)
2. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР, 1998. – С. 65. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учебник. — М.: Издат. центр «Академия», 2000. – С. 132. [↑](#footnote-ref-3)
4. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 1997. – С. 56. [↑](#footnote-ref-4)
5. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Северо – Запад, 1998. – С. 23. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом.-М.:ГАУ. 1994. – С. 124. [↑](#footnote-ref-6)
7. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова.– 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 438. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2005. – С. 267. [↑](#footnote-ref-8)
9. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело,1993. – С. 89. [↑](#footnote-ref-9)