Министерство образования и науки РФ

Федеральное агентство по образованию

**Новосибирский государственный технический университет**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине : **Управление персоналом**

Тема: Управление персоналом в условиях антикризисного управления

Студентка : Шелег Ю.В. Преподаватель: Борисова А.А.

Группа : ОТЗ-563

Специальность : 080503

Шифр : 431056307

г. Назарово

2009 г.

Реферат.

Введение.

1.Управление персоналом предприятия как элемент антикризисных программ.

1.1.Диагностика системы управления персоналом предприятия.

1.2.Особенности проведения антикризисных мероприятий в области управления персоналом.

2. Анализ кадрового состава.

3. Рекомендации по совершенствованию.

Заключение.

Литература.

РЕФЕРАТ

Курсовой проект выполнен по индивидуальному заданию.

В предлагаемой работе в теоретическом и практическом аспектах рассмотрен комплекс вопросов, связанных с коренными изменениями в системе управления предприятием в условиях рыночной нестабильности, на основе накопленного в России опыта, а также из результатов мировой практики в данной сфере:

1. В чем необходимо видеть существо и главные достоинства антикризисного

менеджмента?

2. Каковы главные резервы антикризисного управления предприятием в

специфических условиях России?

3. Почему менеджер является основной фигурой в устранении негативных

явлений функционирования предприятия на рынке?

1. Почему менеджер ничего не добьется в улучшении экономики и финансов

предприятия, если он не получит полную поддержку трудового коллектива?

1. Как должен действовать кризис-менеджер, чтобы мобилизовать всех

сотрудников на спасение предприятия?

1. Какими качествами должен обладать современный менеджер –

антикризисный управляющий при управлении персоналом в условиях

кризиса на предприятии.

ВВЕДЕНИЕ

Кризисное состояние отдельных предприятий в условиях рынка естественно: не все оказываются способными выдержать конкуренцию.

В Японии, например, ежемесячно около трех тысяч малых и средних предприятий прекращают свою деятельность на рынке. Примерно столько же появляется новых. *В России около четырех пятых всех предприятий по существующим меркам давно следует считать банкротами*( статистические данные за 2000год). К сожалению, среди них много крупных.

Основная причина рыночной несостоятельности - грубейшие просчеты руководителей, низкий уровень менеджмента, отсутствие опыта работы в условиях рынка, а также стремление многих из них обогатить себя, свою семью, приближенных за счет трудовых коллективов.

Проводимые сегодня процедуры банкротства многих предприятий,

в соответствии с ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», призвана

привести к появлению на них новых собственников, новых менеджеров, способных эффективно функционировать на рынке, соблюдая действующее законодательство.

Новым управляющим нужно в полной мере осознать, что «делают деньги» не они, а их труженики, трудовой коллектив и, создавая для последних трудности, они режут курицу, «несущую золотые яйца».

Однако многие трудности России связаны с тем, что у нас имеется огромный дефицит менеджеров.

Сегодня в стране не хватает около 5 млн. менеджеров, а качество подготовки к рыночной деятельности большинства имеющихся оставляет желать много лучшего. В России менеджеров – всего полпроцента занятых

( для сравнения: в США – около 16 процентов). Попытка подготовки готовит управленческие кадры за рубежом или на основе западных программ успехов не принесли: в России нет развитой рыночной инфраструктуры, иные традиции хозяйствования, свой менталитет, наследие коммунистического прошлого,

совсем другие ориентиры бизнеса.

Общеизвестна триада, определяющая ныне успех в бизнесе –

«Люди - продукт-прибыль». Стабильность бизнеса, прочность позиции фирмы на рынке, ее финансов обеспечивают прежде всего люди.

Однако самое главное-голова, менеджер. В каждом конкретном случае успех зависит от личных качеств и достоинств менеджера, являющегося мотором рыночной экономики. Сегодня опыт убеждает, что очень важно не попасть в «черные дыры» экономики, т.е. предприятия, которые поглощая в изобилии ресурсы, просто не в состоянии произвести конкурентоспособную продукцию, поскольку большинство из них оснащены техникой вчерашнего дня, не выдерживают конкуренции с потоком высокотехнологичных товар.

В крайне сложных современных условиях России реальных успехов в антикризисном управлении могут добиваться только всесторонне подготовленные менеджеры, новаторы. Так каким образом управлять персоналом в условиях кризиса на предприятии и какими качествами при этом должен обладать современный менеджер – антикризисный управляющий?

1.Управление персоналом предприятия как элемент антикризисных

программ

Повышение уровня конкурентоспособности организации, в том числе и в условиях кризиса в решающей степени определяется качеством имеющегося персонала: его квалификацией, потенциалом, степенью сплоченности, лояльностью к организации и мотивацией к высокопроизводительному труду. Разумеется, качества отдельных руководителей играют немаловажную роль для эффективной деятельности предприятия, однако его стабильность и степень «выживаемости» зависят, прежде всего, от качеств «среднего» персонала, которые в свою очередь, определяются существующей системой управления трудом.

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность организации определяется тем, насколько мобильно она реагирует на любое изменение внешней по отношению к ней среды, насколько чутко улавливает изменения потребностей рынка, насколько она готова к постоянным изменениям.

В этих условиях требуется принципиально новый тип работника: высококвалифицированный, инициативный, склонный к инновациям, готовый самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, привязывающий свои личные цели к целям организации, в которой

работает, ориентированный на долгосрочное сотрудничество.

Как правило, одной из базисных причин кризисного состояния отечественных предприятий, наряду с микро- и макроэкономическими причинами является несоответствие принципов и методов управления персоналом современным условиям рыночной экономики.

У руководителей предприятия слишком сильны стереотипы административной системы управления, для которой персонал является ресурсом вспомогательным, а каждый работник рассматривался лишь как легко заменимый « винтик » механизма.

Правильное использование сотрудников организации, в соответствии с их способностями, является одной из главных причин ее успешной работы.

И, наоборот, незнание способностей людей, а, следовательно, и их потенциальных рабочих возможностей, расстановка людей в нарушение личностных интересов, в несоответствии со способностями является одной из возможных причин кризиса организации. Как показывает практика, отечественное предприятие, находящееся в системном кризисе, чаще всего сталкивается не только с проблемами технологического или финансового характера, но и с такими «кризисогенными» проблемами в сфере управления персоналом, как:

* чрезмерная жесткость и иерархичность организационных структур;
* монополизация информации, полномочий и ответственности в рамках руководства предприятия;
* отсутствие четкого, рационального распределения функций между подразделениями, дублирование работ;
* отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения;
* низкая трудовая дисциплина;
* избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия;
* низкая производительность и т.п.

Все вышеуказанные явления обусловлены в первую очередь недостатками существующей на предприятии системы управления трудом. Таким образом, совершенствование системы управления персоналом является одним из направлений антикризисной стратегии предприятия, что должно быть отражено

в антикризисной программе.

Эта программа должна предусматривать переориентацию на принципиально новые цели и методы работы с персоналом.

К ним относятся:

* ориентация на наиболее полное использование имеющегося на предприятии кадрового потенциала;
* уменьшение иерархических уровней управления, упрощение организационных структур за счет децентрализации полномочий и ответственности в масштабах предприятия;
* разработка объективных критериев оценки результативности деятельности работников;
* совершенствование стимулирования работников, переход к предельно гибким системам оплаты труда, ориентирующим работника на эффективный труд не только на его рабочем месте, но и на достижение конечных целей деятельности предприятия в целом;
* создание эффективной системы совершенствования кадрового потенциала предприятия на основе программ развития персонала;
* выработка корпоративной культуры предприятия, обеспечивающей высокие социально-экономические показатели.

Нужно отметить, что согласно концепции организационной культуры, принятой в современном менеджменте, организация рассматривается как живой организм, способный за счет собственных ресурсов к постоянному обновлению.

Адаптация к изменениям внешней среды расценивается в настоящее время как норма деятельности предприятия в рыночной экономике. Успех этой адаптации определяется тем, насколько работники интегрированы в систему ценностей предприятия, насколько они готовы к постоянным новациям, существует ли на предприятии единая организационная культура, или каждая социальная группа живет по своим собственным правилам.

Состояние корпоративной культуры предприятия является результирующей деятельности по управлению имеющимися человеческими ресурсами и, одновременно, индикатором соответствия или несоответствия принципов и методов системы управления персоналом реалиями среды деятельности предприятия.

Новые методы управления человеческими ресурсами, ориентированные на быстрые технологические изменения и инновационность превращаются в важные компоненты стратегии управления. А сами работники начинают рассматриваться как ключевые ресурсы предприятия.

*Подчеркивая важность проблемы совершенствования системы управления персоналом, отмечаю, что без радикального изменения приоритетов в пользу работы с персоналом, без отказа от старых методов и принципов управления предприятие сохраняет слабые адаптационные возможности, неспособность к инноватике, что, в свою очередь, приведет его к последующим кризисам.*

**1.1. Диагностика системы управления персоналом предприятия**

Разработка антикризисной программы производится на основе диагностирования сложившейся на предприятии системы управления персоналом.

С помощью диагностики выявляются особенности персонала, его мобилизационные и адаптивные возможности, степень инновационной направленности, т.е. факторы, способствующие и препятствующие эффективной реализации задач вывода предприятия из кризиса.

В частности выявляются:

* соответствие организационной структуры целям и задачам предприятия;
* соответствие структуры и численности персонала текущим и перспективным целям организации;
* степень эффективности внутриорганизационных коммуникаций;
* социально-психологический климат в коллективе; степень конфликтности, основные причины конфликтов;
* степень групповой сплоченности работников в рамках подразделений, в рамках предприятия в целом;
* характеристики существующей организационной культуры;
* уровень компетентности руководителей, квалификационный состав персонала предприятия;
* степень участия работников разных уровней в управлении;
* социальная ответственность организации;
* характер взаимоотношений администрации с персоналом, степенью взаимного доверия;
* степень эффективности существующей системы стимулирования;
* наличие или отсутствие инновационных традиций.

Без проведения диагностики состояния и определения динамики развития существующей системы управления персоналом не представляется возможным оптимально запланировать мероприятия по выходу из кризиса.

При изучении кадровых процессов в организации, находящейся в состоянии кризиса, модно выделить следующие четыре основные задачи:

* определение степени эффективности системы управления трудом в данной организации, ее соответствия или несоответствия новым экономическим реалиям деятельности предприятия;
* определение степени эффективности системы управления трудом в данной организации, ее соответствия или несоответствия новым экономическим реалиям деятельности предприятия;
* определение прогрессивности развития системы управления персоналом организации, а также того или иного кадрового процесса;
* выявление «узких мест» и, наоборот, тех элементов существующей системы управления персоналом, которые способствуют (реально или потенциально) ее дальнейшему прогрессу;
* степень готовности коллектива к стратегическим изменениям и его адаптивные возможности.

К наиболее часто используемым формальным оценочным методам относится анализ статистических данных. Как правило, такой анализ является первым этапом исследования системы управления трудом. На этом этапе производится выявление основных характеристик совокупной рабочей силы предприятия.

В ходе анализа определяются:

|  |  |
| --- | --- |
| * ***численность работников по категориям и должностям*** | Оценивается то, насколько численность персонала соответствует текущей и перспективной потребности организации. Каков удельный вес работников аппарата управления в общей численности персонала; |
| * ***половозрастная структура*** | Определяется путем группировки работников по полу и возрасту; |
| * ***образовательная структура*** | Персонал организации анализируется с точки зрения полученного образования; |
| * ***профессионально-квалификационная структура*** | Выявляется степень соответствия профессионального и квалификационного уровня работников потребностям организации; |
| * ***показатели стажа*** | Определяется средняя продолжительность работы сотрудников в данной организации. Данный критерий является одним из важнейших показателей для определения степени лояльности персонала; |
| * ***текучесть кадров*** | Определяется как отношение числа работников, покинувших организацию за определенный период к среднему числу сотрудников за тот же период. Важен не только сам показатель текучести, но и выявление причин, ее вызывающих; |
| * ***абсентеизм*** | Рассчитывается как отношение потерь рабочего времени за определенный период  к общему количеств за тот же период. Коэффициент абсентеизма показывает, какой % производственного времени теряется из-за отсутствия работников на рабочем месте.  Важно также провести детальный анализ причин неявки работников; |
| * ***внутренняя мобильности персонала*** | Определяется по отношению количества работников, сменивших рабочие места в рамках организации да определенный период к общему числу сотрудников за тот же период. Слишком длительное или слишком короткое пребывание работников на одном месте свидетельствует о недоработках в области кадровой политики и требует вмешательства со стороны руководителя; |
| * ***степень укомплектован-ности подразделений квалифицированными специалистами*** | Определяется на основе спецификации рабочих мест и результатов аттестации рабочих; |
| * ***уровень травматизма*** | Высокий уровень травматизма свидетельствует о низком качестве конструирования рабочих мест и представляет значительную угрозу мотивации работников. |

Для того чтобы методика исследования кадровых процессов в организации способствовала решению поставленных задач, необходимо в основу анализа заложить следующие основополагающие принципы:

-объективность;

-комплектность;

-системность;

-учет стратегических целей предприятия;

-сравнение с внешней средой (конкурентами, отраслью..)

-сравнение с предшествующей динамикой развития кадровых процессов в

организации.

**Показателем** **степени эффективности использования сотрудников** **служит уровень издержек на персонал**.

К наиболее широко используемым в настоящее время показателям статистики относятся:

* общие издержки организации на рабочую силу;
* доля издержек на рабочую силу в объеме себестоимости производимой продукции.

**Классическим показателем** **степени эффективности системы управления персоналом является производительность труда работников. Постоянное поддержание высокой производительности – свидетельство соответствия системы стимулирования не только целям, но и специфике имеющегося персонала.**

Среди показателей, определяющих эффективность системы управления персоналом, а следовательно, и любого кадрового процесса представляются весьма сложными следующие:

* состояние социально-психологического климата в коллективе;
* степень удовлетворенности работников;
* готовность персонала к инновационной деятельности;
* степень сплоченности персонала и развития корпоративной культуры и ряд других.

Не все из этих показателей могут быть охарактеризованы количественно. Для более глубокого анализа необходимо применение таких качественных методов, как методы наблюдения, опроса, анкетирования, экспертной оценки, и т.п.

Проведение анализа кадровых процессов в организации – проблема весьма сложная и трудоемкая, требующая тщательной проработки методик, обеспечивающих рациональное сочетание количественных и качественных методов оценки.

***При разработке планов реорганизации кризисного предприятия, при определении глубины и масштабов преобразований, их приоритетности, очередности и методов проведения должны быть учтены те уникальные для каждого предприятия параметры социальной ситуации, которые задаются***

***сочетанием внутриорганизационных особенностей персонала и действием внешних факторов. Только такой подход позволит реализовать антикризисную программу с наибольшей эффективностью.***

**1.2.Особенности проведения антикризисных мероприятий в области**

**управления персоналом**

При реализации антикризисных программ необходимо иметь в виду, что сфера трудовых отношений относится к наиболее консервативным в системе управления предприятием. Внедрение новых технологий и освоение новых видов продукции требуют от персонала гораздо меньше интеллектуальных затрат и сопровождаются меньшим эмоциональным всплеском, чем любые изменения в области управления персоналом, которые практически всеми категориями работников будут восприниматься как угроза устоявшимся традициям.

Как правило, в процессе внедрения новаций в область управления трудом достаточно сложно прогнозировать источники в силу сопротивления со стороны тех или иных социальных групп.

Мешает и консервативность нормативной правовой базы, регламентирующей сферу трудовых отношений, которая позволяет работникам в известных условиях саботировать выполнение тех или иных мероприятий антикризисной программы. В связи с вышеизложенным, технология технология внедрения новаций в области управления персоналом своим обязательным компонентом должна иметь меры предотвращения коллективных протестов.

Как уже упоминалось, для подготовки антикризисной программы необходимо провести диагностику состояния системы управления персоналом.

С учетом ее результатов необходимо определить, какого рода руководство необходимо для планирования и реализации предполагаемых изменений.

**С целью обеспечения успеха в своей управленческой деятельности антикризисный управляющий должен разработать методы и стадии принятия управленческих решений и четко им следовать.**

*В своей работе я предлагаю примерные варианты в виде табличного материала:*

# *Методы принятия управленческих решений Таблица 1*

* *Стадии принятия управленческих решений Таблица 2*

Для разработки планов антикризисных мероприятий обычно создается специальная управленческая команда, способная делать квалифицированные прогнозы развития ситуации, оперативно собирать и обрабатывать информацию, эффективно пополнять и своевременно вносить корректировки в план антикризисных мероприятий.

Обязательным элементом плана антикризисных мероприятий в области управления персоналом должны стать привлечение персонала, профсоюзных и общественных организаций к разработке и реализации данных мероприятий.

Необходимо провести обсуждение этой части программы на общем собрании или конференции трудового коллектива. У работников должно быть сформировано положительное отношение к происходящему реформированию на основе понимания необходимости и неизбежности изменений и осознания того обстоятельства, что их личная судьба зависит от того, сможет ли выжить их предприятие» Мы все в одной лодке»- должно стать девизом данной компании.

#### Стадии принятия управленческих решений

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Уяснение проблемы | * **Сбор информации** * **Анализ полученной информации** * **Выяснение актуальности** * **Определение условий, при которых**   **проблема может быть решена** |
| **Составление плана решения проблемы** | * **Разработка альтернативных вариантов решения** * **Сопоставление альтернативных вариантов по социальным последствиям** * **Оценка альтернативных вариантов**   **по экономической эффективности**   * **Составление программ решения** * **Разработка и составления детального плана решения** |
| **Выполнение решения** | * **Доведение решений до конкретных исполнителей** * **Разработка мер поощрений и наказаний** * **Контроль за выполнением решений** |

**Таблица 2**

**Методы принятия управленческих решений**

|  |  |
| --- | --- |
| Декомпозиция | **Представление сложной проблемы**  **как совокупность простых вопросов** |
| **Диагностика** | **Поиск в проблеме наиболее важных**  **деталей, которые решаются в**  **первую очередь.**  ***Используется при ограниченных ресурсах*** |
| **Экспертные оценки** | Формируются какие-либо идеи, которые рассматриваются,  **оцениваются, сравниваются** |
| **Метод Делфи** | **Экспертам, которые не знают друг друга, задаются вопросы, связанные с решением проблемы. Мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Последние обязаны либо согласиться с этим решением либо опровергнуть его.**  **Если большая часть экспертов несогласная, то**  **их аргументы передаются меньшинству и анализируются. Данный процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению. *Этот метод используется для достижения эффективности.*** |
| **Метод неспециалиста** | **Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях** |
| **Линейное программирование** | Решаются методом математических расчетов, моделирования и программирования  ***Используются крайне редко*** |
| **Имитационное моделирование** |
| **Метод теории вероятности** |
| **Метод теории игр** | **Задачи решаются в условиях полной неопределенности** |
| Метод аналогий | **Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления** |

Параллельно необходимо формировать имидж антикризисного управляющего как социально-ответственного лидера, развернуть сеть эффективных коммуникаций между антикризисным управляющим и трудовым коллективом.

Одним из этапов разработки плана мероприятий реформирования в области управления персоналом является определение очередности мероприятий с учетом взаимозависимости и взаимосвязи элементов системы управления персоналом. Периодически проводимый анализ настроений персонала позволит своевременно скорректировать эту очередность с учетом адаптированных возможностей трудового коллектива.

Каждый этап внедрения программы реформирования должна предварять превентивная работа с персоналом. Полезны также периодические консультации

с руководителями низового звена, поскольку эта категория в условиях российских предприятий показала себя как самая консервативная в социально- экономическом отношении.

После проведения каждого этапа антикризисной программы необходимо информировать персонал о достигнутых результатах, создавать атмосферу успешного продвижения к цели, его соучастия в общей работе, ориентировать работников на решении задач следующего этапа.

Планирование мероприятий должно проводиться таким образом, чтобы перед работниками были поставлены цели, достижение которых возможно за достаточно короткий период, результаты достижения которых, были бы «видимы» для персонала. Это необходимо для формирования у сотрудников уверенности в конечном успехе программы реорганизаций.

Продолжительность проведения антикризисных преобразований в системе управления персоналом зависит от целого ряда факторов. К ним можно отнести

глубину необходимых изменений, степень профессиональной, психологической.

технической готовности к ним персонала, уровень организации проведения мероприятий и т. д. Важно понимать, что начатые преобразования являются лишь первым шагом на пути становления управления персоналом, адекватной реалиям рыночной экономики.

# **Общая характеристика предприятия**

Полное наименование предприятия – ЗАО Научно-производственный центр «Электронные технологии». Организационно-правовая форма – Закрытое акционерное общество, учредители – физические лица, зарегистрировано 06 сентября 1999 г. Постановлением Главы г. Челябинска № 1154-п. Юридический и фактический адрес предприятия: г. Челябинск, Копейское шоссе, д.38. Предприятие арендует производственные, складские и офисные площади у Челябинского Механического Завода. Предприятие относится к разряду средних предприятий, на предприятии работает 40 человек. Из них 11 человек трудится в офисе, а остальные на производстве.

Учредительными документами ЗАО является Устав предприятия, который утвержден на собрании учредителей. Уставной капитал предприятия разделен на равные доли между двумя учредителями, права на которые удостоверены акциями. Уставной капитал ЗАО равен номинальной стоимости акций. На учредительном собрании выбран Генеральный директор и его заместитель, которые и управляют предприятием.

Миссия предприятия – производство мебели для бань, саун, дачной мебели из натуральной древесины и продажа покупателям по приемлемой цене. При организации предприятия основной акцент был уделен производству недорогой, современной и удобной мебели, которая предназначена как для населения, так и для компаний. Ценовой ряд выпускаемой продукции ориентирован на население и фирмы со средним уровнем доходов. Планировалось, что реализация мебели будет осуществляться через торговую сеть, а так же производиться и реализовываться по индивидуальным заказам.

Предприятие имеет необходимые сертификаты соответствия и гигиенические сертификаты на выпускаемую продукцию.

# Организационная структура предпрития

Рациональная структура управления определяется типом предприятия, его масштабом и характеристиками. В настоящее время структура предприятия имеет вид (см. рис.1).

Структуру предприятия я бы характеризовала как линейно-функциональную. При такой структуре всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Два высших руководителя: Генеральный директор и Заместитель Генерального Директора поделили сферу управления. У Генерального директора в подчинении финансы и сбыт, а у заместителя генерального директора снабжение и производство. Такой тип управление имеет свои плюсы и минусы. Плюс – это то что:

1. более четко прослеживается ответственность,
2. специализация подразделений,
3. высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции,
4. освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов,
5. уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Минус:

1. тенденции к чрезмерной централизации и риск нездорового соперничества между подразделениями,
2. трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными службами,
3. длительная процедура принятия решений.

Рис. 1. Структура ЗАО НПЦ «Электронные технологии»

Мастер участка готовых изделий

Генеральный директор

Дизайнер

Продавцы розничной продажи

Гл. бухгалтер

Начальник производства

Начальник отдела сбыта и маркетинга

Начальник отдела снабжения

Админист-ратор сети

Менеджер по кадрам

Бухгалтер-кассир

Водитель

Менеджер по оптовым продажам

Кладовщик

Мастер заготовительного участка

Зам. генерального директора

Рабочие заготовительного участка

Рабочие участка готовых изделий

Менеджер отдела снабжения

Водитель

Анализ кадрового состава на предприятии

Исходные данные о составе рабочих на промышленном предприятии представлены на рисунке 1.

Произведём группировку по стажу, разряду и профессии работников.

1.Первый группировочный признак – стаж. Оптимальное количество групп по формуле (1.1):

n = 1+3,322\*lg30 = 6.

Величина интервала находится по формуле (1.4):

h = (19-0,8)/6 = 3

Таблица 3.

Группировка работников предприятия по стажу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаж , лет | Численность работников | |
|  | Всего, чел. | В % к итогу |
| До 5 | 11 | 37 |
| От 5 до 8 | 6 | 20 |
| От 8 до 11 | 6 | 20 |
| От 11 до 14 | 3 | 10 |
| От 14 до 17 | 2 | 7 |
| Свыше 17 | 2 | 7 |
| Всего | 30 | 100 |

Согласно результатам полученной группировки подавляющее большинство работников составляют работники со стажем до 5 лет (37%),средний стаж этих работников 3,3 года, по 20% составляют работники со стажем 8-11 лет и 11-14 лет. Работники с высоким стажем работы (от 14 лет и больше) составляют всего 14%, что выявляет тенденцию к снижению работников с высоким стажем, следовательно, с большим опытом и более высокой квалификацией. Эту тенденцию подтверждает график (см. рис.2.):

Гистограмма распределения работников по стажу



Рис. 2.

2.Второй группировочный признак – разряд. Число групп – 6. Результаты группировки представлены в таблице 4.:

Таблица 4.

Группировка работников по разряду

|  |  |
| --- | --- |
| разряд | число работников, чел. |
| 1 | 2 |
| 2 | 1 |
| 3 | 2 |
| 4 | 8 |
| 5 | 8 |
| 6 | 5 |
| 7 | 6 |

Группировка по разряду свидетельствует о том, что на данном предприятии персонал среднеквалифицированный, т.к. наблюдается наличие большего количества работников 4 и 5 разрядов чем работников 6 и 7 разрядов (соответственно 54% и 37%). Данные выводы отражены на рис.2.1.:



Рис.2.1.

3.Третий группировочный признак – профессия. Группировка представлена в таблице 5.:

Таблица 5.

Распределение работников по профессии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| профессия | число рабочих | в % к итогу |
| Продавцы розничных продаж | 7 | 23 |
| Рабочие заготовительного участка | 6 | 20 |
| менеджер | 5 | 17 |
| рабочие участка готовых изделий | 11 | 37 |
| дизайнер | 1 | 3 |

Из группировки следует, что работа на данном предприятии распределена рационально, т.е. наибольшее число рабочих участка готовых изделий (37%), примерно одинаковое количество рабочих заготовительного участка (примерно по 20%).

# Рекомендации по антикризисному управлению персоналом ЗАО НПЦ «Электронные технологии»

На данном этапе развития, по моему мнению, для ЗАО НПЦ «Электронные технологии» основными задачами являются:

* восстановление или восполнение коллектива специалистов;
* поиск новых мебельных салонов для сотрудничества;
* разработка стратегий по увеличению ассортимента, улучшению технологии производства.

Если первые две задачи решаются одним специалистом, то последнюю задачу можно решить, только имея сплоченный и дружный коллектив хороших специалистов, которые могут быстро и эффективно реагировать на все изменения на рынке мебели и в технологии ее производства. В данное время больше половины коллектива или не могут, или не хотят вникать в решение новых задач, что существенно снижает скорость внедрения инноваций. К тому же часть коллектива по своим профессиональным навыкам не соответствует нужному уровню.

Считаю, что необходимо помимо поиска новых специалистов попытаться довести профессиональный уровень уже имеющихся до необходимого, чтобы нововведения не встречали препятствий хотя бы на этапе производства. Необходимый уровень профессиональной подготовки персонала можно достичь обычным путем: курсы повышения квалификации, обучение по вечерней форме (обязательно с прохождением практики). Но фирма имеет нескольких специалистов, которые могли бы выступать в качестве преподавателей, и я считаю, что для фирмы такой вариант гораздо выгоднее, так как специалист, проработавший на фирме довольно продолжительное время, знает все особенности производства лучше, чем преподаватель в учебном заведении. Такое обучение может быть гораздо эффективнее и пройдет быстрее. К тому же в этом случае фирма может сэкономить.

Для введения такой практики необходимо, в первую очередь, привлечь к этой работе специалистов, убедить их в том, что это жизненно необходимо для дальнейшего развития и расширения фирмы, показать им что все возможные улучшения, произошедшие на фирме, повлекут за собой и увеличение зарплаты, и повышение их опыта, и улучшение условий работы и т.д. Всего этого можно добиться проведением нескольких семинаров, на которых дополнительно можно узнать мнение специалистов по данном вопросу, выслушать предложения и замечания, которые в последствии могут помочь руководителю.

Могу утверждать, основываясь на собственном опыте, что в результате такой работы через три-четыре недели фирма будет иметь в распоряжении достаточно профессиональный коллектив.

Такое обучение можно проводить раз в полгода, если фирма будет развиваться в том темпе, который запланирован.

Помимо увеличения профессиональных навыков, необходимо уделить повышенное внимание вопросам повышения дисциплины производства, мотивации персонала. В частности, необходимо чаще проводить инструктажи по технике безопасности, так как в последнее время чаще стали происходить мелкие производственные травмы, персонал стал меньше применять защитные средства.

За последние три месяца были введены некоторые правила для повышения ответственности персонала за проделанную работу, такие как: штрафы за испорченный материал, брак, за рекламации по вине сборщика; с другой стороны - премии за хорошую, качественную работу без браков. На практике работают в основном только штрафы. Оказалось, что руководство не готово платить премии за дополнительную работу, за работу без брака и т.д. В конечном итоге это привело к обратному эффекту. В коллективе стали чаще проявляться недовольство действиям руководства, начались конфликты, что привело к увольнению двух сотрудников. Я считаю, что в данном случае нужно или строго соответствовать правилам штрафов и премий, или вообще отказаться от такой стратегии.

Возникает вопрос о мотивации труда персонала. В данной ситуации будут наиболее полезным следующее:

* повысить внимание к каждому конкретному работнику, показать ему, что он нужен фирме, что его работа востребована;
* замечать все достижения работников и стараться поощрять их, чтобы в будущем работники старались творчески подходить к работе и не боялись высказывать свое мнение по вопросам производства; такая активность среди персонала может весьма положительно повлиять на развитие фирмы;
* чаще проводить собрание коллектива с целью выяснения каких-либо претензий, предложений, а так же пояснять коллективу политику компании, ее ближние и дальние стратегические цели, что поможет приблизить персонал к руководству фирмы;
* справлять всем коллективом праздники, памятные даты, преподносить подарки именинникам, пусть даже это будет чистая формальность, так как любому работнику приятно, если фирма помнит о нем.

Все вышеперечисленное поможет сплотить коллектив, повысить работоспособность и ответственность, раскрыть таланты, что очень важно для развития фирмы и недопущения развития кризисов в управлении персоналом.

# Заключение.

В этой курсовой работе были решены следующие задачи:

* обоснованы теоретические подходы к проблеме антикризисного управления;
* проанализирована деятельность по управлению персоналом в ЗАО НПЦ «Электронные технологии»;
* даны методические рекомендации для антикризисного управления персоналом данной организации.

На основании проведенной работы сделаны следующие выводы:

* + Антикризисное управление является неотъемлемой частью современного бизнеса в России, и очень важно, чтобы каждый руководитель был теоретически и практически подготовлен к кризисным ситуациям.
  + Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволит руководству фирмы сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала и обеспечить хорошую возможность для стремительного развития фирмы. Оценка деятельности и управления персоналом на ЗАО НПЦ «Электронные технологии» показала, что в настоящее время способы мотивации труда в фирме не дают положительного эффекта. Необходимо срочно изменить и внедрить новые способы мотивации.
  + Успех деятельности фирмы на данном этапе во многом зависит от правильной оценки состояния персонала и своевременных действий, направленных на усиление его сплоченности, увеличения профессионализма и патриотичности, на улучшение трудовой дисциплины, а также поощрение инициативы.

### Литература

1. **Федеральный** закон от23 ноября 1995г. № 175-ФЗ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров».
2. **Кодекс** законов о труде РФ (с изменениями и дополнениями на 20 июля 1998г).
3. **Бовыкин В.** Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления.-М.,1997.
4. **Управление** персоналом в условиях социальной рыночной экономики.Под ред. Марра Р., Шмидта Г.М.-М.,1997.
5. **Волгина М.** Методы адаптации персонала // Управление персоналом.-1998.-№12;
6. **Грушенко В.И., Фомченкова Л.В.** Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом.-1998. -№1(4).
7. **Губанов С.** Система организации и поощрения труда // Экономист.-1996 -№3.
8. **Дорошева М.** Подбор руководителя для конкретного коллектива // Управление персоналом.- 1997. -№2.
9. **Загоруйко И., Федоров В.** Системы заработной платы: попытка обобщения // Человек и труд.- 1993. -№3.
10. **Шекшня С.В.** Управление персоналом современной организации // Управление персоналом. – 1997. -№4-9.
11. **Ладанов И.Д.** Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. – М.,1997.
12. **Маслов Е.** Управление персоналом предприятия. М. –Новосибирск,.1998.
13. **Проников А.В., Ладанов И.Д.** Управление персоналом в Японии: Очерки.-М.:1989.
14. **Тарасова Н.И.** От приказа к мотивации: новые принципы управления в США // Политические исследования.-1993.-№2.
15. **Ермаков В.В**. Менеджмент организации в условиях кризиса.- М.,2000.
16. **Ряховская.А.Н.** Антикризисное управление предприятиями.-М.,2000.
17. **Грязнова А.**Г. Антикризисный менеджмент. – М.,1999.

### 

#### 