

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Переход экономики на рыночные площадки, дало значительные перемены на предприятиях и организациях, и появилось такое направление как менеджмент человеческих ресурсов. Не мало важно, пояснить, что же это такое, чтобы было полное представление, о чем пойдет речь.

Человеческие ресурсы - это персонал фирмы, который работает по найму. Управление человеческими ресурсами, ни что иное, как достояние организации, который эффективно используют для достижения целей. При данном подходе сотрудники - это источник неиспользованных резервов.

К менеджменту человеческих ресурсов относится теория управления и образы эффективного руководства, под которым понимается искусством управления. Для то что бы обеспечить высокоэффективное функционирование предприятия, нужно сформировать сильную команду сотрудников, которая сможет поддерживать высокий профессиональный авторитет.

Само понятие «человеческие ресурсы» до недавнего времени отсутствовало в нашей системе управления. Каждая организация имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, однако в основном этим занимались линейные руководители подразделений.

В наши дни данная тема весьма актуальна, так как большинство организаций не в полной мере понимают всей важности процесса совершенствования и управления персоналом. Именно из-за этого происходит значительные перемены в взаимоотношение между руководителем и подчиненным, менеджерами и персоналом. Безусловно, в организациях возникают проблемы с необходимостью разрабатывать, развивать и внедрять новые системы и другие механизмы управления персоналом, которые должны соответствовать и быть конкурентоспособными в рыночной экономике.

Огромную актуальность и значимость данная тема обусловлена тем, что теоретическое и практическое исследование человеческих ресурсов, свидетельствует об определяющем значении человеческого труда в достижении

поставленных целей организации. Самым ценным и важным ресурсом, без которого, не может обойтись ни одна организация является человек.

Как уже поняли объект данной курсовой работы является «человеческие ресурсы», а предмет «менеджмент человеческих ресурсов». Наша цель изучить историю, характеристику и методы менеджмента человеческих ресурсов в теории. Так же рассмотреть роль человеческих ресурсов на предприятии, и предоставить данному предприятию методы для улучшения и оптимизации человеческих ресурсов.

Степень изученности темы. В наше время нет проблем найти управленческую литературу, в целях повышения эффективности управления персоналом, каждый руководитель приобретает положения, которые разработаны на основе теории управления. Методы и вопросы управления персоналом широко представлены в работах А.И. Кочетковой, А.В. Дайнеки, В. В. Вологина и другими. Так же достаточно серьезно уделяется KPI (ключевые показатели эффективности) персонала.

Объектом исследования предоставлен ООО «Преображенский молочный комбинат». Наша цель, рассмотреть методы и способы управления персоналом на этом предприятии. Провести анализ как качественный, так и количественный предприятия ООО «Преображенский молочный комбинат», проанализировать методы управления персоналом, и предложить методы для совершенствования повышения эффективности персонала, не связанных с материальной точки зрения.

ГЛАВА 1. Сущность и методика человеческих ресурсов в менеджменте

1.1 Сущность и история человеческих ресурсов

Изначально такое понятие, как «менеджмент человеческих ресурсов» не существовало, вместо него была кадровая политика. Первая кадровая служба появилась в Западной Европе, из-за большой безработицы, она была тесно связана с трудоустройством населения на рабочие места.

В самом начале кадровые службы предоставляли из себя совокупность посредничества трудовых органов. Гораздо позднее были созданы биржи труда,

конторы по трудоустройству, агентства. Самая старая биржа труда была создана в 1897 году во Франции, а в августе 1917 года, была создана в царской России.

При советах была создана служба по трудоустройству, одни из основных звеньев данной службы были биржи труда. В этих биржах хранилась и обновлялась информация каждого советского гражданина, которые искали работу и все свободные рабочие места. Так же они занимались социальным страхованием, выплатами пособий безработным гражданам; осуществляли услуги по найму посредством посредничества; издавали бюллетени о состоянии рынка труда на закрепленной территории.

России же данная отрасль науки активно развивается с некоторым «опозданием», начиная с 90-х годов XX века, ввиду того, что до этого в нашей стране отсутствовала важнейшая база ее предмета – рыночная среда [\[1\]](#).

Надо уметь различать, что «трудовые ресурсы», «кадры» и «персонал» разные понятия и имеют разную функциональность. «Трудовые ресурсы» не что иное, как потенциальная рабочая сила, «кадры» - работники по найму, они имеют разные профессиональные навыки, опыт работы. «Персонал» - это люди, которые работают официально, обычно имеют высокую квалификацию и профессионализм. Организации, практикующие управление человеческими ресурсами, как правило, отличаются более высокой эффективностью, близостью к рынку, большей степенью удовлетворения потребности потребителя [\[2\]](#).

Существует 3 категории списочной численности работников: постоянные, временные и сезонные. Постоянные работники, это те люди, которые официально оформлены. Временные работники, люди, которых взяли на работу со сроком 2 месяцев, или же они работают до 4 месяцев, в том случае, если заменяют отсутствующего работника. Сезонные работники, приняты на работу до 6 месяцев.

Служащие классифицируются на руководителей, специалистов и другие работники. Характеризовать структуру можно по этим качествам: профессионализм, компетентность, квалификационный состав.

1.2 Роль человеческих ресурсов в организациях в наше время

Оценка качества человеческих ресурсов в современных условиях является одним из актуальных и одновременно проблемных вопросов в масштабах страны и в мировом контексте. На уровне государств выстраиваются национальные системы, которые должны обеспечить понимание, какого качества человеческие ресурсы имеются в наличии, и каким требованиям на перспективу они должны отвечать. На организационном уровне необходимость оценки является особенно важной в условиях динамичного развития, когда требования перманентно меняются, а человеческие ресурсы организации должны под них адаптироваться.[\[3\]](#)

В наше время менеджмент человеческих ресурсов развивается в жестких условиях конкурентоспособности, быстро сменяющийся технологий развития организаций, используемой ею информацией. Самым актуальным является использовать все доступные ресурсы, как можно максимально и эффективно, но при этом основным направлением для повышений конкуренции на рынке, становится эффективное использование потенциала сотрудников предприятий, так как не кто иной, как люди обрабатывают всю поступающую информацию, участвуют в процессе производства. Именно от них и зависит весь успех фирмы. Поэтому современное управление ресурсами организаций предполагает выбор из большого числа сфер управления, которая связана с кадрами персонала производства.

На сегодняшний день, организации, которые в первую очередь ставят креативность и инновации, находятся в выигрышном положении в конкурентоспособности. В связи с быстро растущем научно-технического прогресса, резко возросла конкурентность в предоставлении интеллектуального продукта. Что бы выжить в этой среде, организации, должны быстро адаптироваться к новым условиям, иметь гибкость и оперативность.

Большая часть специалистов признают, что в обеспечение инновационных преобразованиях огромное влияние имеет человеческая роль. Отмечено, что российская система профессиональных стандартов нуждается в дальнейшем развитии и нормативно-правовом закреплении его обеспечивающих механизмов.[\[4\]](#) В методологии менеджмента используют для этого два понятия: управление человеческими ресурсами и управления персоналом. Из-за этих определений идут споры, так как некоторые ученые заявляют, что эти два понятия синонимы и равны друг другу, а другие, наоборот противопоставляют их.

Что такое «персонал» и «человеческие ресурсы» мы рассмотрели в предыдущем параграфе, но время идет и теперь есть более обширное определение данным

понятиям. Давайте рассмотрим, что понимают под понятием «персонал». Группа людей, разделенная по профессиональным признакам, которая является личным составом предприятия и есть «персонал». А «человеческие ресурсы» - это не что иное, как совокупность разных качеств сотрудников, которые определяют способность производство духовных и материальных благ. Так же в это понятие входит такие качества, как трудовые и нетрудовые, различные способности, которые могут помочь компании в достижение целей. Зная более широкое понятие данных определений, можно с уверенностью сказать, «человеческие ресурсы» намного шире. Особенностью концепции управления человеческими ресурсами есть не что иное, как особое внимание люди, со стороны ключевых ресурсов. Данная модель управления, в основном отдается менеджерам высшего звена.

Сегодня можно с уверенностью сказать, что такая сфера, как «управление человеческими ресурсами» это ключ к успешным инновациям. Таким образом, мы можем говорить о том, что результаты исследований в целом схожи: талант, с одной стороны, является качественной характеристикой личности, являющей собой врожденное свойство человека, которое необходимо развивать в течение всей жизни с целью его максимального жизненного и профессионального самоопределения, достижения мастерства.[\[5\]](#)

Как утверждают ученые, без творческих, компетентных людей, нет отличных технологий и инноваций. Только люди могут адекватно их использовать, тем самым принося пользу компании.

Совокупность управленческих процессов, которые направлены для развития человеческих ресурсов, нужны для того, чтобы воплощать инновационные стратегии для всех компании – это и есть не что иное, как процесс управление инновациями в сфере человеческих ресурсов.

Но все же, в российском бизнесе, низкий приоритет инновационной деятельности, а инновационная инфраструктура, которая имеется, используется крайне неэффективно, как разработки. Из-за данной ситуации не развивается индустриализация производства и рост профессионального уровня работников. Поэтому все это делает нашу страну наиболее зависимой от экономически развитых стран, и понижает конкурентоспособность на мировом рынке.

По инициации В.В. Путина, Президента Российской Федерации, в нашей стране разработана стратегия «Инновационная Россия-2020», это нужно для того, что бы подтолкнуть население нашей страны к инновационному мышлению,

деятельности. Для этого нужно систематизировать и использовать методы и инструменты управления. «Глобальное развитие становится все более неравномерным, вызревают почвы для новых конфликтов геополитического, этнического характера, ужесточается конкуренция за ресурсы. Хочу вас заверить, не только за металлы, нефть и газ, а за человеческие ресурсы, за интеллект» - отметил В.В Путин.

В «Инновационная Россия – 2020» содержатся цели и задачи, которые в первую очередь направлены на переход России на путь развития инноваций. А это не что иное, как развитие человеческих ресурсов и наращивание их потенциала в разных сферах.

Проанализировав все то, что узнали, можно с уверенностью сказать, что роль человека, его личные качества, знания и умения, возросла во множество раз, после появления новых отраслей, новых моделях бизнеса, инноваций в технологиях. Когда формируется инновационная экономика, усиливаются взаимосвязь между качеством обучения и его уровнем, объемом познания, интеллектуальным и профессиональным уровнем персонала. Из этого следует, что невозможно освоить новые и высокие технологии без человеческого ресурса. Эволюция систем управления работниками предопределена изменением вектора отношения менеджмента к интеллектуальному капиталу организации. Фокусирование в процессе управления организацией на ее экономическую или социальную компоненту в сопоставлении с ориентированностью организационной системы на человека как на ресурс или на личность.[\[6\]](#)

1.3 Методы и системы для управления человеческими ресурсами

В данном параграфе рассмотрим разные методы для управления человеческими ресурсами. В компаниях систематически совершенствуются и пересматриваются методы управления. При изменениях учитываются такие факторы, как изменения условий на рынке труда, переменчивость в экономических факторах.

Для составления методов были заложены определения, которые объединяют в несколько групп. Рассмотрим в виде таблицы. [\[7\]](#)

Мотивационный	Процессы направлены на целевое изменение мотивации	Помогают достичь высокой отдачи; Улучшить производительность	Считаются стержневыми функциями эффективного управления
Дескриптивные дефиниции	Процессы направлены на повышение производительности, творческой отдачи, активности	Помогают сократить численность работников и управляющего персонала	Считаются вспомогательными методами эффективного руководства
Телеологические	Функциональная направленность процессов обеспечивает эффективность руководства	Помогают раскрыть главную цель и раскрыть ее через систему соответствующих функций	Позволяют определить количественные и качественные характеристики персонала
Дескриптивно-телеологические дефиниции	Процессы сочетают характеристику важнейших целей и функций	Помогают обеспечить организацию качественными человеческими ресурсами	Сочетаются с методиками целенаправленного использования персонала

Таблица 1. Методы для управления

Методы управления можно разбить на три вида:

- экономические;
- социально-психологические;

- административные (организационно-распорядительные).

Экономические методы. Основой экономического метода – это материальная мотивация, такая как зарплата, система поощрений, так же есть система наказаний в виде штрафов и вычетов из заработной платы. Оплата питания, проезда, ДМС – все это входит в социальное обеспечение. Экономический метод основывается на окупаемости средств, вложенных в сотрудника, в виде увеличения прибыли за счет повышения качества работы.

Социально-психологические методы. Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности.^[8] Такой метод основан на психологии и социологии, который имеет не посредственное воздействие на интерес коллектива или отдельно взятой личности.

Психологический метод нужен для устранения межличностных конфликтов в коллективе. Так же с помощью данного метода можно управлять карьерой сотрудников, строить корпоративную культуру основываясь на образе идеального сотрудника. Главная особенность данного метода является, то что с его помощью можно разглядеть внутренний мир человека, узнать на сколько развит его интеллект и личность. Все это поможет правильно направить потенциал сотрудника на решение конкретных задач компании.

Социологический метод используется в выявление неформальных лидеров, помогает определить место каждого сотрудника в коллективе и так же разрешение конфликтов. С помощью этого метода можно связать мотивацию с конечными результатами производства. Социологический метод – это научный подход к работе с персоналом, он предоставляет необходимые данные для подбора персонала, оценки, обучения и расстановки сотрудников позволяет обоснованно принимать кадровые решения.

Административные методы или как еще их называют организационно-распорядительные методы. В основе этого метода лежит ничто иное как использование власти и обеспечение трудовой деятельности. Применение власти обычно выступает в виде приказов, распоряжений, указаний. Все это нужно, что бы в сотруднике проснулось чувство долга, соблюдение трудовой дисциплины. В отличие от других методов, данный имеет прямое воздействие – приказ, распоряжение или иной документ, который имеет отношение к дисциплине, подписанный руководством, должны быть обязательно выполнены. Для

административных методов характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Данная группа методов ориентирована на осознанную необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, корпоративную культуру.[\[9\]](#)

При разработке методов управления необходимо помнить, что трудовые ресурсы это- какая та часть трудоспособных людей, у которых есть интеллект и физические возможности. Человеческие ресурсы, это и есть ценность организации, без нее не будут выпускаться продукция, оказываться услуги. Разработка правильных и эффективных систем руководства позволяет рассчитывать на конкурентоспособность, результативность труда. Как мы поняли из предыдущих параграфов сотрудники компаний это основа благополучия, и не важно на каком уровне модернизация, оснащенность и технический процесс.

Тот или иной метод управления применяется от устоявшихся норм и ценности коллектива, так же зависит от целей и философского подхода к осуществлению бизнеса, а это в свою очередь влияет на разные реакции у индивидов. В связи с этим можно выделить три типа трудового поведения работника:

- первый тип – это тот сотрудник, который принимает и поддерживает принципы поведения в организации;
- второй тип – это тот сотрудник, который не принимает ценности компании, но старается следовать и соблюдать нормы и формы, принятые в организации;
- третий тип – этот тот сотрудник, который не принимает ценности и существующие нормы поведения в организации.

На трудовое поведение работника организации воздействуют многообразные регуляторы: приказы, распоряжения, положения, регламенты, традиции, обычаи, государственные законы, общественные правила поведения, семейные традиции.

Таким образом, можно сделать вывод:

Экономические методы представляют собой косвенное воздействие на объект управления (персонал). Их сущность в том, что исполнителям устанавливаются цели, ограничения и общая линия поведения. Своевременность и качество выполнения заданий поощряется материальными вознаграждениями за счет получаемой: экономии или дополнительной прибыли. Размер вознаграждений напрямую должен зависеть от достигаемого результата.

Эти методы имеют свои недостатки. Например, они малоэффективны для людей интеллектуальных профессий в тех случаях, где требуется слишком длительный период для получения результата, в случаях выполнения стратегической деятельности.

Административные методы -- это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям. При этом последним предоставляется минимальная самостоятельность в процессе выполнения порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями за успешную или неуспешную работу.

Принципиальная особенность данных методов -- субъективность. Они поощряют исполнительность, а не инициативу. Их эффективность в значительной степени зависит от руководителей и почти не зависит от исполнителей.

Социально-психологические методы предполагают побуждение работников к эффективной деятельности и через психологическое моральное и социальное воздействие. Они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между членами персонала. С другой стороны, они необходимы для раскрытия личного потенциала способностей каждого работника. Основная цель этой группы методов -- самореализация всех членов коллектива предприятия.

Каждый из перечисленных методов может оказываться оптимальным в конкретных ситуациях. Поэтому вес они находят применение в той или иной степени, в соответствии с развивающейся ситуацией. Причем следует подчеркнуть, что в управлении персоналом особое внимание необходимо уделять социально-психологическим методам управления. Это определяется тем, что сближение формальной и неформальной структур управления в значительной степени опосредуется данным методом.

Подводя итоги нужно сказать о том, что каждый из данных методов будет эффективнее, если его применять совместно с еще двумя методами.

Система методов с каждым годом совершенствуется. Если это происходит не будет, то не минуемо даст сбой, чем сильно повредит организациям. Нужно совершенствовать и дополнять актуальными методиками. Для полноценного, быстрого и эффективного решения текущих и стратегических задач необходимо учитывать следующие принципы: плановость разработки и изменения систем управления; научность в подходе; демократический централизм; единство всех

распорядительных решений; личную ответственность главного управляющего лица компании; разработку методик эффективного поиска и отбора персонала; оптимальность соотношений проявления единоначалия или коллегиальности, в вопросах централизации или децентрализации в компании; оперативность всех систем управления: целевых, линейных или функциональных; осуществление систематического контроля по исполнению принятых решений.

К основным принципам совершенствования систем относиться:

- стимулирующие методы;
- варианты поощрения;
- социальные факторы;
- качества трудовой деятельности;
- основы обучения;
- адаптация персонала;
- поиск и подбор персонала.

От качества трудовых ресурсов зависит успешность организации. Для того что бы обеспечить успех, необходимо организовать систему постоянного профессионального обучения персонала, повышение навыков и знаний, квалификации. Именно на это обращают внимание в первую очередь при пересмотре и корректировке методик управления человеческими ресурсами. Для большей эффективности нужно не реже одного раза в год пересматривать методы.

При совершенствовании систем используются методы такие как:

- системный анализ;
- декомпозиция;
- структуризация текущих и стратегических целей;
- параметрический метод;
- экспертно-аналитический метод;
- опытный метод;

- балансовый метод.

Для того что бы добиться лучшего результата рациональней всего использовать либо все методы в определённой последовательности или их комбинацию, при этом учитывать изменения на рынке труда и в сфере экономики.

При управлении человеческими ресурсами используются методы и принципы, которые базируются на разработке и актуальности:

- способ эффективного отбора персонала;
- дальнейшего обучения или повышение квалификации;
- поощрение и стимулирование;
- корпоративной культуры;
- социальные факторы.

Каждый управленец должен учитывать важность всех основных методов. Если в организации действуют единые принципы, цели, которые позволяют развиваться сотрудникам, то такая организация становится сильнее, конкурентоспособной при изменениях на рынке труда и экономической нестабильности.

С учетом действующей корпоративной культуры пересматриваются принципы и методы управления. Здоровая, дружеская обстановка внутри коллектива считается залогом успеха и развития компании. Компании, в которых уделяются повышенное внимание к корпоративной культуре проще урегулировать кризисные ситуации внутри коллектива. После корпоративной культуры следует уделить внимание к системе мотивации и поощрения сотрудников, которая окажет стимулирующие воздействие и повышение производительности труда. Когда происходит пересмотр и усовершенствование основных методик руководство пересматривает систему справедливой и современной оценки труда. От административных методов лучше всего руководству постепенно уходить на методы социально-психологические или социально-экономические. Благодаря этому сформируется костяк компании, которые думают одинаково. Работоспособный коллектив состоит из специалистов, у которых достаточный уровень образования и опыта. Именно из-за это уделяют к отбору и найму персонала уделяют не малое внимание. Чем больше квалифицированных, талантливых, опытных, подающих надежд сотрудников, тем больше шансов компании стать успешной и процветающей. Все системы и методы, которые рассмотрены в данном параграфе пересматриваются с определенной

периодичностью. После этого меняется тестирования, структура собеседования и анкетирование.

В данной главе было рассмотрено что такое человеческие ресурсы, история возникновения. После этого было рассмотрено с теоретической точки зрения роль человеческих ресурсов в организациях в наше время. Почему с теоретической? Потому что в жизни все происходит не так, как написано в учебниках и чему нас учат в учебных заведениях, а то что написано больше является как пример. После это изучили методы и системы набора сотрудников на работу, то как это должно происходить во время найма и работы в организациях. Все что мы узнали сегодня должно применяться на практике во всех организациях, так как от этого зависит успех компании, а так ли это или нет, мы рассмотрим во второй главе, взяв за объект одно из предприятий города Москвы.

ГЛАВА 2 Анализ систем управления персоналом на предприятие ООО «Молочный преображенский комбинат»

В этой главе расскажем с точки зрения человеческих ресурсов предприятие ООО «Преображенский молочный комбинат». Рассмотрим данное предприятие, его методы по набору персонала, характеристики. Сделаем выводы по данному предприятию и предложим данному предприятию, что и как можно улучшить, опираясь на то что мы сами узнали в 1 главе.

Для начала нужно дать понятие, что же за предприятие ООО «Преображенский молочный комбинат» (кратко ООО «ПМК») и чем оно занимается.

Преображенский молочный комбинат – крупнейший игрок на рынке десертной продукции. На протяжении 12 лет успех комбината основывался на продвижении таких торговых марок как: «Крестьянка», «Аппетиссимо», «Преображенское», «Желейка», и других. Наш опыт сотрудничества с компаниями партнёрами основан на взаимовыгодных проектах во благо общего дела.

Мы занимаемся производством качественной масложировой, молочной продукции, десертов, киселей, чаёв и других востребованных потребителями продуктов. Главный акцент в производстве мы делаем на использование только высококачественного сырья, благодаря которому мы получаем восхитительный и

неповторимый вкус нашей продукции. Уникальная рецептура обеспечивает увеличение срока годности без изменения вкусовых характеристик. Это позволяет перевозить продукцию на дальние расстояния без потери в качестве.

Наши партнёры - крупнейшие федеральные сети и дистрибуторы во многих регионах России и СНГ.

Главной целью компании является удовлетворение потребностей наших клиентов и производство качественной продукции.[\[10\]](#)

Теперь зная, что за предприятие мы рассматриваем, можно перейти к характеристике и анализа методов на этом комбинате.

2.1 Характеристика и анализ методов на предприятия ООО «Молочный преображенский комбинат»

В этом параграфе дадим характеристику данному предприятию, проанализируем рабочий состав, методы применяющие руководством для мотивации сотрудников. Изнутри посмотрим рабочий процесс и условия труда.

ООО «ПМК» существует в г. Москве уже более 21 года, данная информация разительно отличается от той, что была дана в начале главы. За 21 год, в разные года выпускали разную продукцию : майонез, сметана, сливочное масло и т.д.

Для начала нужно проанализировать, что ООО «ПМК» выпускает сейчас, а это:

- сметанный продукт;
- компот;
- кисель;
- спреды;
- многослойное, однотонное желе;
- желе с фруктами;
- молочное желе и фрукты в креме;

- десерты.

Данная продукция выпускается в промышленных масштабах, а это значит, что завод должен работать круглосуточно. Для выпуска такой продукции нужно иметь оборудование, и большое количество сотрудников. К этому приходит логическая цепочка любого человека, который держит в руках продукцию данного предприятия.

Придя на это предприятие, мы видим, что это завод, он небольшого размера, состоит из 4 кабинетов, 3 цехов, эстакады, холодильников и подвала. Так же есть отдельное здание, которое находится за территории завода, в нем расположен офис.

Рассмотрим структурное подразделение. На сегодняшний день в данном предприятии работает около 40 официальных сотрудников, устроенных на ООО «ПМК» и так же они заключили договор с аутсорсинговой компанией, которая предоставляет работников, выходящие вахтовым методом. Состав официальных сотрудников делиться на производство-промышленных сотрудников и офисных сотрудников. В состав сотрудников, работающих в офисе входит: 2 учредителя, бухгалтерия, менеджеры по закупкам и продаже, логист, водитель. В производственно-промышленных состав входит: инженерная служба, директор производства, технологическая служба и рабочие. Данное предприятие, по данным ЕГРЮЛ считается малым предприятием.

Мы будем рассматривать производственно-промышленный состав сотрудников, так как на данные позиции набирают сотрудников. Коллектив, работающий в офисе не менялся последние 6 лет.

При устройстве на работу, как мы узнали из первой главы, должен проводить собеседование и отбирать кандидатов на работу сотрудник по персоналу. Но на ООО «ПМК» проводит собеседование руководители служб, на чьи позиции идут кандидаты. Рассмотрим технологическую службу, при устройстве на работу сменного технолога, условия труда заключаются в:

- график работы сутки/двое;
- заработная плата на испытательном сроке 30 000 рублей, после 40 000 рублей;
- отпуск 28 рабочих дней;
- оплачиваемый больничный лист;

- официальное оформление по ТК РФ;

- берут без опыта.

Имея условия труда, рассмотрим со стороны экономического метода, что озвучивают на собеседование и что сотрудник получает по факту трудоустройства на работу.

Как мы помним экономический метод подразумевает под себя мотивацию в денежном плане, для лучшего качества работы сотрудника. Разберем это в виде таблицы.

Вид мотивации	Условия труда при найме		Условия труда во время работы	
	Первые 3 месяца 30 000 рублей	С 4 месяца работы 40 000 рублей	Первые полгода 30 000 рублей	Полгода 40 000 рублей
Зарботная плата	Первые 3 месяца 30 000 рублей	С 4 месяца работы 40 000 рублей	Первые полгода 30 000 рублей	Полгода 40 000 рублей
Система поощрения	-	-	-	-
Оплата питания	-	-	-	-
Оплата проезда	-	-	-	-
ДМС	-	-	-	-

Таблица 2. Методы мотивации в ПМК.

Изучив таблицу, можно сделать вывод, что руководство данного предприятия сейчас не используют экономический метод, при наборе сотрудников на производственные места. Пообщавшись с сотрудниками, которые работают там с начала работы производства, узнаем, что раньше руководство применяла систему

поощрения в виде премий, подарков для детей, поздравлений сотрудников в праздники, предоставляли обучение и повышение квалификации.

При рассмотрении административного метода, в данной организации есть приказы, которые гласят:

- 12 часовая смена;
- сотрудник должен приходить на рабочее место не позднее чем за 15 минут до начала смены;
- на обед выделяется 1 час;
- опоздание на работу без предупреждения карается штрафом;
- при уходе с рабочей смены без постановки руководства в известность, из заработной платы вычитается время с момента ухода до конца рабочей смены;
- сотрудник обязан следить за своей линией;
- если продукция испорчена, коллектив сотрудников штрафуются на сумму испорченной продукции;
- на рабочем месте запрещено спать;
- заработная плата разделяется на две части (аванс и зарплата) выплачиваются на карту в начале и конце месяца;
- технологическая служба получает зарплату в соответствии отработанных смен;
- заполнение контролирующих журналов;
- заполнение документов на качество продукции.

Рассмотрим теперь социально-психологический метод, в данной организации по моему мнению он напрочь отсутствует. Есть часть сплоченного коллектива, состоящий из людей, которые там давно работают. Так сказать костяк, который знает, как изготавливать всю продукцию на данном предприятии, они соответственно выступают в качестве наставников, которые обучают новичков.

Именно этот костяк, руководство всячески поощряют, выплачивают более высокую заработную плату. Социально-психологическим методом руководство не пользуется, но им активно пользуется костяк. При приходе новичка, на рабочее

место изначально, как бывают у всех, коллектив показывает себя с лучшей стороны, всегда и везде поможет. При прошествии обучения, которое длится две недели в течение, которого сотрудник ходит 5/2, его ставят в смену. Напомню сотрудники работают сутки через двое. При выходе на смену, старенькие сотрудники, начинают психологически и морально воздействовать на нового сотрудника. Они это делают для того, чтобы понять, может ли новый сотрудник работать в стрессовых и конфликтных ситуациях. Так как на данном предприятии руководство не работает с коллективом, в данном случае нет карьерного роста, так как на высокую ступень поднимаются только те, кто давно работает, не зависимо от того, что новый сотрудник может быть быстрее привести компанию к успеху.

В данной организации неоднократно менялись директора. При каждом директоре были свои условия и распорядок. Так после общения с сотрудниками, можно было узнать, что раньше все было по-другому. Численность сотрудников была больше, завод процветал.

Давайте рассмотрим и сравним численность сотрудников на 2010 год и 2019 года.

Показатель	2010 год	2019 год
Численность сотрудников на начало года	90	40
Приняты на работу	3	0
Выбыли	7	2
В том числе по собственному желанию	2	2
Уволены за нарушение трудовой дисциплины	5	0
Численность персонала на конец года	76	34
Среднесписочная численность персонала	90	40

Коэффициент оборота по приему работников	0,03	0
Коэффициент оборота по выбытию работников	0.07	0,05
Коэффициент текучести кадров	0,07	0,05
Коэффициент постоянства кадров	0,8	0,85

Таблица 3. Сравнение численности персонала

Изучив данную таблицу, можно увидеть, что за последние 9 лет, штат сотрудников сократился чуть больше, чем в два раза.

Так же если посмотреть по выписки ЕГРЮЛ, по мимо уменьшения штата, на предприятии так же уменьшилась выручка и прибыль. Исходя из всего этого, можно сделать вывод, что ООО «ПМК» терпит большие потери.

В следующем параграфе поговорим о том, что нужно предпринять руководству ООО «ПМК» для того, что бы повысить прибыль компании и условия труда для работников.

2.2 Предложение по улучшению управления персоналом

В предыдущем параграфе был проведен анализ организации ООО «Преображенский молочный комбинат». По итогам данного анализа было выявлено:

- организация является малым предприятием;
- за прошедшие 9 лет штат уменьшился в два раза;

- используют административный метод;
- прибыль данного предприятия в 2019 году приносит значительно меньше, чем за предыдущие года;
- в организации нет специально отдела по найму работников.

Из-за отсутствия социально-психологического и экономического метода новые сотрудники не хотят туда идти. Единственное что привлекает, это то, что на некоторых позициях нанимают без опыта работы.

Из-за отсутствия условий труда, социальной помощи, квалифицированные сотрудники не идут работать, тем самым организация теряет человеческие ресурсы, которые будут выполнять работу и приносить прибыль.

Мое предложение для данной компании в том, что им нужно найти сотрудника, который будет отбирать человеческие ресурсы, на нуждающиеся позиции. Так же им надо рассмотреть новые методы работы.

То, что они активно пользуются административным методом, не есть хорошо, так как сотрудник постоянно работает в состоянии стресса, спустя рукава. Так как он знает, что его оштрафуют за все, что можно, но если он будет прикладывать больше сил в свою работу, то это не оценят.

Данная фирма больше похожа на паразита, которая желает, чтобы сотрудники, работали только на заработную плату и отпуск своих руководителей. Их совершенно не волнует в каких и на каких условиях работают сотрудники.

Как всем известно «рыба гниёт с головы». Для начала нужно самому руководству изучить тонкости человеческих ресурсов, изучить все тонкости, как увеличить прибыль. Только после этого им нужно нанять человека, для отбора кандидатов.

После всего этого нужно проработать для начала основные методы. Начнем с экономического метода:

- увеличить заработную плату;
- технологической службе установить оклад;
- включить систему поощрения;
- отправлять своих сотрудников на повышение квалификации и обучение;

- для начала сделать минимальную программу ДМС (так как сотрудники работают сутками, из-за этого портиться здоровье, психологическое и физическое).

После этого провести социально-психологический метод и его усовершенствовать. Необходимо устранить разногласие между сотрудниками. Убрать, так сказать, дедовщину в коллективе. Выявлять лидера из всего коллектива сотрудников, а не по принципу, ты давно работаешь, ты и будешь лидером. Что все сотрудники между собой равны и подчиняются главе своей службы.

После проработки над всем выше сказанном, можно дальше совершенствовать менеджмент человеческих ресурсов. На это потребуется много времени, так как любому руководству сложно признать, что в ухудшении работы организации виноваты они сами, а не плохие сотрудники у них работают.

В данной главе я изучил внутреннюю работу ООО «Преображенского молочного комбината», проанализировал проблему с кадрами и внес предложения, что нужно сделать, что улучшить работу данной организации. Хотя я там и был не долго, но с уверенностью можно сказать, что пока руководство не поменяет своего мнения и взгляд на менеджмент человеческих ресурсов, не поменяют оборудование, оно все так же будет терять прибыль и в конце концов обанкротиться.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изначально, когда я брал данную тему для написания курсовой работы, я не знал все нюансы этой темы. После детального изучения я понял, что «менеджмент человеческий ресурсов» разительно отличается от «персонал» и «отдел кадров», хотя раньше я думал, что это одно и то же. Менеджмент человеческих ресурсов, это целый отдел, который объединяет в себе множество разных нюансов и характеристики, которые присущие другим понятиям. Оно более подробно и обширно охватывает все среды, с которыми связаны сотрудники и наем кандидатов.

Необходимым и важнейшим условием эффективной работы сотрудника, продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ в организации является его мотивация - процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

В науке на основе эмпирических исследований было разработано несколько теорий, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации. Так называемые теории содержания основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теория иерархии потребностей Маслоу, теория двух факторов Герцберга, теория приобретённых потребностей Мак Клеелланда. Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определённые действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Теория ожидания, теория справедливости, комплексная процессная теория мотивации, объясняя то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

Проблемы мотивации сотрудников предприятия, являясь одной из ключевых в работе предприятия, требуют неустанного внимания менеджеров, руководителей подразделений, отделов, служб. Следует отслеживать эффективность действующих на предприятии форм и методов мотивации, занимаясь их коррекцией с учетом современных требования и подходов.

Руководитель предприятия должен ориентироваться в современных методах и формах мотивации сотрудников, хорошо разбираться в теоретических и практических проблемах этой деятельности.

Первоочередным мотивационным фактором работников предприятий выступает уровень заработной платы.

Как показывает анализ системы оплаты труда ООО «Преображенский молочный комбинат», проведенный в данной работе, на этом предприятии основной формой прямой экономической мотивации в ООО «Преображенский молочный комбинат» является заработная плата за выполнение основной работы. Премирование от результатов работы и премирование за достижение индивидуальных результатов используются только при оплате труда менеджеров по продаже.

Система премирования от результатов работы команды (рабочей группы) на исследуемом предприятии не применяется.

Результаты опроса показывают, что работники ООО «Преображенский молочный комбинат» не все довольны величиной зарплаты, некоторые считают несправедливым их заработной плате, которая не соответствует их представлению о их з.п, отсутствием ее связи с результатами их труда. Считают, что новая

грамотно разработанная система оплаты труда должна снять их недовольство.

Проблемы, выявленные при анализе системы оплаты, дает возможность сделать вывод, что основной проблемой управления в системе премирования ООО «Преображенский молочный комбинат» в настоящее время является необходимость в создании гибкой системы оплаты труда, состоящую из двух компонентов: базовой ставки и дополнительных стимулирующих выплат, зависящих от индивидуальных результатов и/или эффективности работы подразделения/компании.

Эта система оплаты труда подразумевает формирование новой системы премирования и разработки нового положения о премировании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Книги

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирование команды: учеб, пособие для вузов / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 543 с.
2. Акельева Д.В. Управление персоналом предприятия / Д.В. Акельева // Новая наука: финансовоэкономические основы. - 2017. - № 1. - С. 9
3. Бирман, Л. А. ирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Бир- правление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Бирман. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. — 346 с
4. Бобрешова И.П. Применение компетентного подхода в управлении персоналом / И.П. Бобрешова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры материалы Всероссийской научно-методической конференции. - 2017. - №1. - С. 1994.
5. Верна В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В.В. Верна // Успехи современной науки. - 2017. - Т. 3. - № 1. - С. 171.
6. Герасимов Б.Н. Методологическое обеспечение в системе управления персоналом / Б.Н. Герасимов // Менеджмент и маркетинговые исследования: цели, технологии, результаты. - 2017. - №1. - С. 17
7. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - Москва : Дашков и К°, 2018.
8. Дергачев В.Д. Современные тенденции управления персоналом / В.Д. Дергачев // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления. -

2017. – №2. – С. 106

9. Коноплева Г.И. Диагностический подход к управлению персоналом / Г.И. Коноплева // Альманах современной науки и образования. – 2017. – № 1 (115). – С. 5
10. Курина Т.Н. Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактора повышения конкурентоспособности персонала // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 4. – с. 491-498.
11. Масалова Ю.А. Оценка качества человеческих ресурсов в условиях формирования Национальной системы квалификаций // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 3. – с. 1043-1058.
12. Мурзов А.А. основы эффективного управления персоналом организации / А.А. Мурзов // Теоретические и прикладные аспекты научных исследований. – 2017. – №1. – С. 60
13. Морозова И.А Управление человеческими ресурсами 2017г.
14. Официальный сайт ООО «Преображенский молочный комбинат» / URL - <http://pmkfood.ru/>
15. Петрюкова К.А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом / К.А. Петрюкова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. – 2017. – №2. – С. 96
16. Савельева Е.А. Профессиональные стандарты как инструмент управления численностью персонала и развития кадрового состава организаций // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Том 5. – № 3. – с. 125-135.
17. Савельченко И.А., Никифорова Л.Е. Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – № 7. – С. 735-748.
18. Статьи об управлении человеческими ресурсами/ URL адрес - <https://www.hr-director.ru/article/66720-qqq-17-m6-metody-upravleniya-chelovecheskimi-resursami>
19. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие /Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова ; под ред. Л.С. Шаховской — М. : КНОРУС, 2016. — 148 с. — (Бакалавриат)

1. Мурзов А.А. основы эффективного управления персоналом организации / А.А. Мурзов // Теоретические и прикладные аспекты научных исследований. – 2017. – №1. – С. 60 [↑](#)

2. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – с. 10 [↑](#)
3. Масалова Ю.А. Оценка качества человеческих ресурсов в условиях формирования Национальной системы квалификаций // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 3. – с. 1043-1058. [↑](#)
4. Савельева Е.А. Профессиональные стандарты как инструмент управления численностью персонала и развития кадрового состава организаций // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Том 5. – № 3. – с. 125-135. [↑](#)
5. Курина Т.Н. Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактора повышения конкурентоспособности персонала // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 4. – с. 491-498. [↑](#)
6. Савельченко И.А., Никифорова Л.Е. Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – № 7. – С. 735-748. [↑](#)
7. Статьи об управлении человеческими ресурсами/ URL адрес - <https://www.hr-director.ru/article/66720-qqq-17-m6-metody-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> [↑](#)
8. 1 Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирование команды: учеб, пособие для вузов / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 543 с. [↑](#)
9. Морозова И.А Управление человеческими ресурсами 2017г. [↑](#)
10. Официальный сайт ООО «Преображенский молочный комбинат» / URL - <http://pmkfood.ru/> [↑](#)