

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Управление персоналом со стороны руководства является важным элементом в деятельности любой современной организации. Так, качество управления зависит от внутренних и внешних качеств руководителя и от того, насколько грамотно умеет он руководить и управлять сотрудниками. В случае, когда руководство не обладает достаточным уровнем, опытом, авторитетом, возникает большое количество проблем, связанных с мотивацией и эффективностью коллектива организации.

В связи с увеличением значимости деятельности по управлению персоналом возрастает необходимость максимизации продуктивности персонала путем совершенствования стиля руководства. Изучение проблемы оптимизации стиля руководства ведется на протяжении последних нескольких десятилетий.

Актуальность исследования обусловлена тем, что стратегия и стиль управления персоналом в организации – это важный элемент, от которого зависит эффективность, мотивация, а также успех организации. От того, насколько грамотно работает руководящий персонал, зависит будущее организации на конкурентном рынке, эффективность показателей, лояльность клиентов, качество реализуемых товаров или услуг.

Выбор стиля руководства в управлении персоналом должен быть правильным, а также исходить из потребностей организации, текущей ситуации, целей и задач управления. Только когда в организации трудится грамотный руководитель, можно говорить о качественном, эффективном функционировании всех отделов.

Исследование направлено на изучение теоретических и практических аспектов управления персоналом организации. Также изучается важность и значимость выбора стиля руководства из известных на данный момент (либеральный, демократический, авторитарный), исследуется значимость и особенность лидерских качеств, и управление властью в организации.

Таким образом, были predeterminedены следующие составные элементы курсового исследования.

Цель исследования – изучить и рассмотреть теоретические и практические аспекты управления персоналом со стороны руководства организации.

Предмет исследования – теоретические и практические аспекты управления персоналом в организации со стороны руководства.

Объект исследования – власть и стили руководства.

Следующие задачи необходимо выполнить для достижения поставленной цели:

- ○ рассмотреть понятие, сущность и функции руководства организации;
- изучить особенности, виды и способы реализации власти;
- рассмотреть понятие стилей управления;
- изучить авторитарный стиль управления;
- изучить демократический стиль управления;
- изучить либеральный стиль управления.
- рассмотреть российский опыт в области управления;
- разработать рекомендательные меры по совершенствованию процесса управления персоналом в ООО «Соболевский завод».

Теоретической базой послужили различные научные источники, а также научная литература отечественных и иностранных авторов.

Методы исследования, служащие достижению цели исследования, составили различные методы, в том числе: анализ специализированной литературы, наблюдение, обобщение, сравнение, историко-генетический метод, прогнозирование.

Структура работы: работа состоит из введения, основного текста, разбитого на главы и параграфы, заключения и списка литературы. Работа состоит из 41 страницы.

1. ТЕОРЕТИКО-ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Понятие, сущность и функции руководства организации

На сегодняшний день управление персоналом является неотъемлемой частью бизнеса, главным фактором производства становится человеческий фактор, именно он позволяет предприятию эффективно функционировать и увеличивать свою прибыль и являться конкурентоспособным.

Любым трудовым коллективом чтобы он не распался и продолжал выполнять возложенную на него целевую функцию необходимо руководить. При этом под руководством понимается целенаправленное воздействие лиц, наделенных функциями и компетенцией руководителей, на коллективы и индивидов, т.е. взаимодействие руководителей и исполнителей, целью которого является постоянное (непрерывное) обеспечение оптимального функционирования определенной системы в целом.

Управление — это деятельность, направленная на эффективное использование ресурсов (в том числе, персонала), для достижения конкретной организационной цели. Управление включает ответственность за достижение целей и выполнение определенных организационных целей посредством экономического и эффективного планирования и регулирования.

Руководитель организации – это сотрудник, отвечающий за управление коллективом организации того или иного подразделения (либо нескольких подразделений). Основной целью деятельности руководителя организации – это влияние на сотрудников через лидерские качества для достижения целей и задач, а также выполнения трудовой деятельности [7]. Основной целью управления является достижение организационных целей при наиболее эффективном использовании организационных ресурсов.

Лидерство — это особый случай управления, совокупность процессов взаимоотношений власти и подчиненных, учителя и ученика. Основная задача - побудить работников к действиям, влияющим на коллективное и индивидуальное сознание.

Эффективность этого процесса, как правило, зависит от стиля руководства. Также необходимо учитывать, что у каждого человека есть естественная склонность или развитые навыки общения с людьми. Этот критерий существенно влияет на формирование стиля управления.

Руководитель организации обладает своими определенными функциями. Функции руководителя: стратегическая, экспертно-инновационная, административная, коммуникационная, социальная. Рассмотрим и охарактеризуем каждую функцию

подробнее.

1. Стратегическая функция. Стратегическая функция – постановка целей организации, разработка стратегии достижения цели и планирование деятельности. В обычных условиях она считается главной.
2. Экспертно-инновационная функция. Экспертно-инновационная (тесно связана со стратегической) – направляет процесс разработки и внедрения новых видов продукции и услуг, создает условия для организационных преобразований, консультирует подчиненных.
3. Административная функция. Административная функция предусматривает обеспечения предприятия материальными, финансовыми и человеческими ресурсами. Наличие всех этих ресурсов дает возможность выполнять стратегические, тактические и оперативные планы.
4. Коммуникационная функция. Коммуникационная функция - налаживание внутренних и внешних связей, проведение совещаний, переговоров, прием посетителей, ответы на письма и телефонные звонки, распространение информации, представительство и т.д.
5. Социальная функция. Социальная функция - создание в организации благоприятного морально психологического климата; поддержание существующих норм поведения и формирование новых; помощь подчиненным в трудную минуту.

Между менеджером и руководителем есть существенная разница. Основное отличие руководителя от менеджера, вероятнее всего, связано с источником власти и влияния. Для менеджера источником его власти и полномочий служит занимаемое им положение в формальной иерархической структуре организации, в то время как руководитель, помимо власти, данной ему занимаемым им служебным положением, использует свою личную власть, или авторитет, направляя их на достижение организационных целей.

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе следующих принципов: научности; демократического централизма; плановости; первого лица; единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений.

Управлять персоналом, необходимо структурировано, основываясь на определенные модели, рассмотрим основные из них.

Во-первых, управление посредством мотивации, представленное изучением потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников. Кадровая политика в данном случае основана на развитии человеческого капитала, установлении морально-психологического климата, а также на исполнении социальных программ.

Во-вторых, рамочное управление, создающее условия для проявления сотрудниками инициативной, ответственной и самостоятельной трудовой деятельности, повышающее уровень организованных и коммуникабельных сотрудников, и связей между ними, способствующее росту удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудников и развитию корпоративного стиля руководства.

В-третьих, управление на базе делегирования, основанное на передаче сотрудникам компетенции и ответственности, права самостоятельно принимать решения и осуществлять их.

В-четвертых, предпринимательское управление полагается на концепцию интрапренерства («антрепренерство» - предпринимательство и «интре» - внутренний). Данная концепция основана на развитии предпринимательской активности внутри предприятия, представленной совокупностью предпринимателей, новаторов и создателей.



Рисунок 1 – Группы методов управления персоналом.

Группа административных методов основана на применении иерархической власти и нормативно-правовом обеспечении трудовой деятельности.

Административные методы управления представлены организационным и нормативным воздействием. Организационное воздействие включает в себя: регламентирование (положения о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, штатное расписание); нормирование (нормативы); организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции, методические указания к выполнению работ).

Экономические методы – это элементы экономического механизма, которые обеспечивают функционирование и развитие предприятия, посредством мобилизации человеческого капитала на достижение определенного результата.

Мотивация трудовой деятельности, является основным методом данной группы и заключается в большинстве случаев в материальном стимулировании работников. В дополнение одним из экономических методов является социальная защита сотрудников.

1.2 Особенности, виды и способы реализации власти

Главной целью руководителя является направление усилий коллектива на достижение общих целей при любых условиях, что достигается с помощью власти. Диапазон власти конкретного лица определяется его возможностями вносить определенные изменения в поведение, отношения и ощущения подчиненных, т.е. влиять на них.

Власть — означает способность (возможность) влиять на поведение других людей людей, с целью подчинить их своей воле. Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников и более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты [3].

Формальная власть. Формальная власть — это право контролировать ресурсы и направлять людей, которые относятся к определенному контексту. Этот термин подразумевает, что авторитет широко признан и подлежит принудительному исполнению. Этот термин можно противопоставить неформальной власти, такой как влияние, основанное на мягкой силе [12].

Реальная власть — это власть как должности, так и влияния и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиниться, либо степенью зависимости его от окружающих [19].

Для успеха формальной, а часто и неформальной организации власть необходима как инструмент координирования усилий членов коллектива и поддержания производственной дисциплины. Из-за несовпадения границ формальной и реальной власти часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к монополизации власти. Это является положительным моментом, так как чем больше власти сосредоточено в руках у отдельного человека, тем выше цена ошибок и злоупотреблений. Понимание власти и влияния тесно связано с лидерством.

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Понятие стилей управления

Стиль управления - особенности поведения и общения менеджера по отношению к подчиненным. Руководитель, используя его правильно, сможет влиять на рабочих и заставлять их делать то, что необходимо в данный момент [14].

Стиль руководства или управления — это гибкая манера поведения руководства, в отношении сотрудников, которая корректируется со временем, согласно ситуации. Проявляется стиль руководства в способах выполнения управленческой деятельности, подчиненных руководителю сотрудников. Стиль руководителя — это система типичной и относительно стабильной методологии воздействия руководства на сотрудников с целью эффективного выполнения управленческих функций и тем самым стоящих перед предприятием целей.

В современной науке было выделено несколько концепций, которые рассматривают основу для формирования и применения управленческих стилей. На их функционирование влияют конкретные условия и обстоятельства, которые мы рассмотрим далее. Традиционно выделяются авторитарные, демократические и либеральные стили лидерства.

Стиль руководства — это способ, совокупность методик воздействия руководства предприятия на свой персонал. Один из ключевых факторов эффективной деятельности предприятия, полной реализации потенциальных возможностей отдельного сотрудника и коллектива

Однако, как показывает практика, они редко функционируют в чистом виде, поскольку большое количество факторов (как внешних, так и внутренних) влияют на поведение человека.

2.2 Авторитарный стиль управления

Авторитарный стиль управления также называют директивным, он базируется на жесткости и четкости приказов.

Характерные особенности для этого следующие:

- высокая централизация руководства; единство командования при принятии решений, выборе целей и способов их достижения;

- руководитель несет ответственность за результаты работы компании, не доверяет подчиненным и не просит их мнения или совета;
- основная форма стимулирования работников - инструкции и наказания;
- жесткий контроль за деятельностью каждого подчиненного;
- неспособность и нежелание учитывать интересы работников;
- в процессе общения преобладают резкость, недружелюбный тон, бестактность и зачастую грубость.

Однозначными преимуществами применения данного стиля управления являются: максимальная концентрация всех видов ресурсов, наличие порядка и возможность прогнозировать конечный результат даже в сложной ситуации.

Однако сдерживание индивидуальной инициативы и односторонний поток заказов сверху донизу приводят к тому, что нет обратной связи с подчиненными. Зачастую это приводит к формированию пассивных и незаинтересованных результатов поведения сотрудников компании.

2.3 Демократический стиль управления

Демократический стиль характеризуется предоставлением подчиненным самостоятельности в пределах выполняемых ими функций и их квалификации. Это коллегиальный стиль, который дает большую свободу деятельности подчиненных под контролем руководителя.

Демократический стиль управления - именно то, на что это похоже - лидер принимает решения, основываясь на вкладе каждого члена команды. Хотя он или она делает последний звонок, каждый сотрудник имеет равное право голоса в направлении проекта.

Этот стиль характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности среди руководства и заместителей, руководства и сотрудников. Руководитель демократического стиля всегда интересуется мнением своего персонала по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и в необходимое время осуществляется информирование всего персонала по важным для отдельного сотрудника и всего коллектива вопросам.

Демократическое управление является одним из наиболее эффективных стилей лидерства, поскольку оно позволяет работникам более низкого уровня

осуществлять полномочия, которые им необходимо будет использовать мудро на будущих должностях, которые они могут занять. Это также напоминает, как решения могут быть приняты на заседаниях совета директоров компании.

Характерные особенности для этого следующие: желание руководителя

- разработать решения, согласованные с сотрудниками и заместителями;
- распределение ответственности и полномочий между подчиненными; стимулирование инициативности сотрудников;
- регулярно и своевременно информировать команду по всем важным вопросам;
- дружелюбное и вежливое общение; наличие благоприятного психологического климата в коллективе;
- наградой для сотрудников является достижение компанией положительного результата.

Руководитель всегда выслушивает и использует любое конструктивное предложение, организуя широкий обмен информацией, вовлекая подчиненных во все дела организации. Однако ответственность за принятые решения не будет передана сотрудникам. Ситуация, которая создается лидером демократа, способствует тому, что авторитет менеджера поддерживается его личным авторитетом.

2.4 Либеральный стиль управления

Перейдем к рассмотрению либерального стиля управления. Либеральный (несмешивающийся) стиль руководства характеризуется тем, что подчиненные имеют свободу принимать собственные решения. Им предоставляется почти полная свобода в определении своих целей и в контроле за своей работой.

Данный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководства в менеджменте персонала. Данный руководитель «плывет по течению», ожидает или требует указаний сверху или попадает под воздействие персонала. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», уходит от разрешения всех конфликтных ситуаций, стремится сократить свою персональную ответственность.

Этот вид отличается разнообразием форм, выбор которых зависит от многих факторов. Для начала давайте сосредоточимся на его особенностях. Либеральный

стиль руководства характеризуется следующими особенностями.

Во-первых, это наличие минимального участия менеджера в процессе управления командой. У подчиненных есть свобода, они предоставлены самим себе. Работа сотрудников редко контролируется. Такая характеристика либерального стиля руководства, как отстраненность от проблем компании, часто приводит к потере управленческих функций и незнанию реального положения дел.

Во-вторых, вопросы и проблемы решаются только командой, а его мнение принимается как неписаный закон. При либеральном стиле руководства за ним обычно следует менеджер, как и другие сотрудники. В-третьих, общение с подчиненными осуществляется только конфиденциально, менеджер применяет убеждения, убеждения и пытается установить личный контакт. Либеральный стиль руководства выбран не случайно. Обычно это становится оптимальным в определенных ситуациях и с некоторыми особенностями команды. Выберите несколько смешанных форм.

ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДСТВА ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

3.1 Стиль руководства в организациях современной России: проблемы и перспективы развития

В России с наступлением XXI века, как и во всех других странах мира, происходят изменения, обусловленные объективными факторами развития. Менталитет, уровень социально - экономического развития и исторически сложившаяся культура управления являются факторами, в целом определяющими специфику управленческой деятельности в российских организациях.

Управление организациями всегда отражает уровень развития цивилизации, ее культуры, уровень научно-технического прогресса общества. В силу исторических причин, опыт рыночного управления в России небольшой. Поэтому сегодня говорят об устоявшихся американской, японской, европейских, и становящейся российской модели менеджмента организаций. Стратегическая задача для отечественных

компаний завершить в общих чертах формирование модели и перейти в большинстве российских организаций к профессиональному управлению.

Одним из факторов, определяющих уровень управления организации и влияющих на ее эффективность, является стиль руководства.

Российским менеджерам необходимо тщательно изучать теорию и практику менеджмента, без этого невозможно совершенствовать собственный стиль руководства, повышать имидж, создавать условия для повышения конкурентоспособности предприятия.

Небольшая часть российских компаний, возглавляемых прогрессивно мыслящими менеджерами добиваются успехов на рынке и вполне конкурентоспособны. Однако, большая часть организаций, в силу традиций предпочитают проходить собственный путь развития, опираясь на интуицию и используя метод «проб и ошибок». До сих пор для управленцев многих российских фирм является проблемой, как не достаточный управленческий профессионализм, так и нерешительность руководства обращаться к услугам независимых бизнес - консультантов или компаний, обучаться и обучать персонал.

В российских организациях менеджеры, в отличие от западноевропейских и американских, более ориентированы на готовые формулы. Иногда проблемой является неумение самоорганизоваться, делегировать полномочия, привлекать команду к управлению организацией. Российские менеджеры часто преувеличивают значение сиюминутных успехов. Но в XXI веке в мире конкуренции лидирующее положение на рынке относительно, поскольку постоянно изменяются технологии и условия ведения бизнеса и если постоянно не совершенствоваться, то можно пропустить критический момент и потерять свой статус на рынке.

По сравнению с западными компаниями во многих российских организациях уделяется меньше внимания анализу корпоративной культуры и ее систематической пропаганде среди персонала и клиентов, декларации ценностей компании и норм ведения бизнеса. Это проявляется в найме специалистов профессионально пригодных, но плохо способных приспособиться к культуре данной компании и, в конечном счете, увольняющихся из организации, что размывает корпоративную культуру.

В наши дни выигрывает руководитель способный адекватно управлять компанией, подбирая необходимый стиль руководства, сосредотачивая ресурсы на ключевых направлениях, систематически и детально анализируя внешнюю и внутреннюю

среду, объективно оценивая свои сильные и слабые стороны, умея перенять накопленные управленческим опытом и наукой знания и работая над собственными недостатками.

Богатый зарубежный опыт менеджмента необходимо использовать в России при соответствующем учете особенностей страны.

Среди основных задач, стоящих перед российским менеджментом, следует выделить:

- обеспечение жизнеспособности организаций в условиях возрастающей конкуренции;
- путем максимально удовлетворения потребностей клиентов и выполнении своей организационной миссии добиваться максимизации прибыли в конкретных условиях рынка;
- постоянное совершенствование деятельности предприятия и развитие сотрудников, используя оптимальный стиль руководства;
- подход к управлению с учетом российских особенностей, условий бизнеса, менталитета и истории страны;
- изучение и внедрение адаптированных теоретических разработок зарубежной и отечественной науки.

3.2 Характеристика организации ООО «Соболевский завод»

Перейдем к рассмотрению и характеристике деятельности коммерческой «Соболевский завод».



ООО «Соболевский завод» — это коммерческая

организация, чья деятельность с 2003 года направлена на разработку, создание, а

также реализацию пожарной и спасательной техники. Организация занимается производством пожарно-спасательного оборудования для разных структур, в том числе для государственных. Дополнительно завод реализует партии небольших заказов для частных предприятий.

Рисунок 2 — Логотип коммерческой организации ООО «Соболевский завод».

Стоит отметить, что помимо классического пожарно-спасательного оборудования, завод производит свой уникальный продукт — автономную автоматическую аэрозольную систему пожаротушения. Этот продукт является «изюминкой» коммерческой организации, так как технология разработки была и остается уникальной.

Все товары и техника, которая производится заводом — полностью сертифицирована и подтверждена надежностью многолетним опытом ее применения.

ООО «Соболевский завод», как и говорилось ранее, сотрудничает с большим количеством организаций и государственными структурами.

В том числе, основными клиентами организации являются: РЖД (Российские железные дороги), Московский метрополитен, МЧС Российской Федерации, РРР (Российский речной регистр), Министерство обороны Российской Федерации, Москвабель, ФСИН (Федеральная Служба Исполнения Наказаний), Ростелеком и многие другие.

Такая популярность коммерческая организация заработала благодаря своим уникальным технологиям, а также надежному качеству, проверенному спустя годы.

Завод производит определенный спектр техники. Так, в основу производства легли следующие виды пожарно-спасательной техники:

1. Сервисное обслуживание:

- Услуги по оценке и расчету оборудования защищаемого помещения.

2. Пожарное оборудование:

- Генераторы оперативного типа;
- Генераторы стационарного типа;

- Генераторы транспортного типа;
- Генераторы автономной серии;
- Порошковые огнетушители;
- Подставки для огнетушителей;
- Генераторы пены и пожарные насосы.

3. Оборудование специального назначения (спасательная техника):

- Средства защиты
- Метрологическое оборудование;
- Средства специальной обработки;
- Аварийные источники питания.

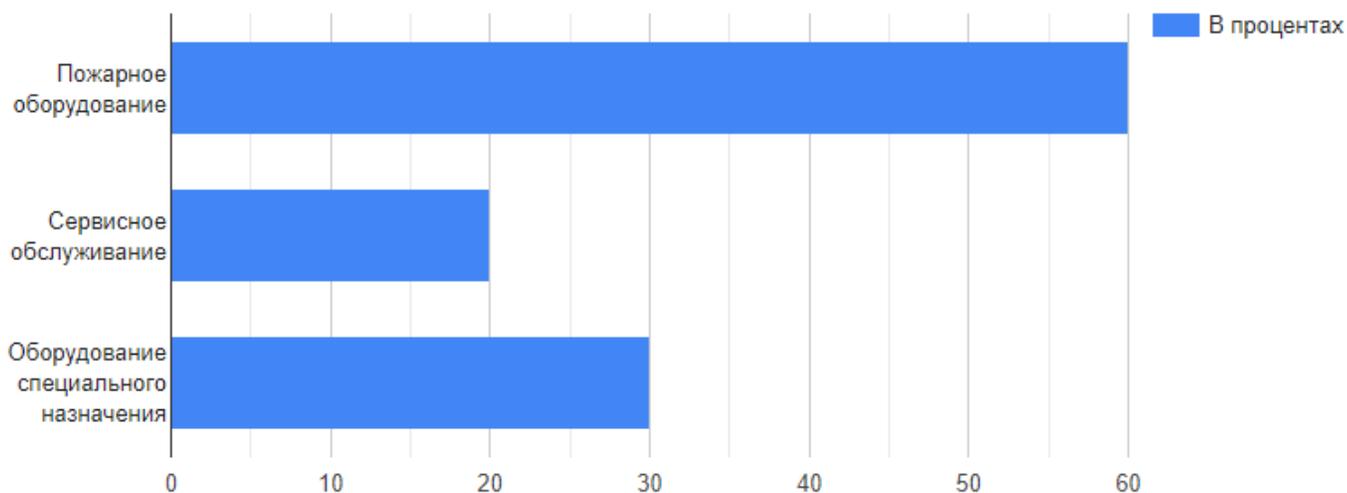


Рисунок 3 – Реализуемая пожарно-спасательная продукция коммерческой организацией ООО «Соболевский завод».

Также, стоит отметить весомые преимущества производимой техники и услуг коммерческой организации ООО «Соболевский завод».

Во-первых, основным преимуществом является то, что все оборудование и техника, производимая заводом сертифицирована, а также проверена на качество и имеет многолетний опыт работы, что дополнительно подтверждает надежность.

Во-вторых, применяются только современные методы производства и в производстве каждого элемента используются уникальные технологии, защищенные патентным правом.

В-третьих, вся техника, производимая заводом ООО «Соболевский завод», обладает всеми характеристиками, необходимыми для работы в разных условиях. Так, например, вся техника стабильна к резким колебаниям температуры. Интервал рабочих температур составляет от -50 до +50 С. Техника также способствует и позволяет работать в условиях с труднодоступными местами тушения.

Вся техника, которая производится заводом, в обязательном порядке проходит контроль и производство в соответствии с отлаженными технологическими процессами, которые закреплены внутренними нормами. Для реализации своей деятельности, организация в обязательном порядке в начале месяца закупается всеми необходимыми материалами и сырьем, что позволяет в полной мере реализовать бесперебойную работу и производство техники, а в последующем — также успешно реализовать в полном объеме всем заказчикам.

Организационная структура коммерческой организации ООО «Соболевский завод» весьма обширна, поскольку в организации работают разные департаменты и отделы, отвечающие за разные технологические процессы.

Организационная структура представлена на Рисунке, в Приложении 1 текущего исследования (Приложение 1). Охарактеризуем подробно организационную структуру коммерческой организации ООО «Соболевский завод».

В коммерческой организации трудится большое количество сотрудников разной направленности. Многие сотрудники работают в ООО «Соболевский завод» по несколько лет. Основу организационной структуры организации составляет несколько уровней направления.

Подразделим уровни направления на: Низший уровень, Высший уровень и Средний уровень.

На самом Низшем уровне находятся Начальники, отвечающие за производственные отделы и структуры. На Среднем уровне находятся директора, отвечающие за различные ответвления-отделы и департаменты, такие как – ОКК (отделы контроля качества), Производственный отдел, Отдел Коммерции, Департамент общих вопросов, Главный бухгалтер и Начальник, отвечающий за отдел снабжения. На Высшем уровне (это основа коммерческой организации) – Директор и его Заместитель.

Анализ показал, что организационная структура коммерческой организации ООО «Соболевский завод» обладает иерархической (или бюрократической) структурой.

Для нее характерна линейно-функциональная связь между сотрудниками аппарата управления.

Определим сильные и слабые стороны коммерческой организации ООО «Соболевский завод», а также возможности и угрозы, исходящие из его ближайшего окружения (внешней среды). Матрицу SWOT-анализа представим в виде таблицы.

Таблица 1 - SWOT-анализ коммерческой организации ООО «Соболевский завод».

Сильные стороны организации

1. Высокий уровень репутации за счет качества продукции
2. Организация производит качественную продукцию
3. Большой ассортимент пожарно-спасательного оборудования
4. Персонал в организации обладает большим профессионализмом

Слабые стороны организации

1. Устаревшие методы по работе с персоналом
2. Слабые методы мотивации персонала организации
3. Увеличение процента брака оборудования

Угрозы организации

1. Увеличение числа игроков на конкурентном рынке
2. Снижение процента заказов из-за меняющейся экономической ситуации

Возможности организации

1. Развитие и совершенствование управленческих решений по работе с персоналом
2. Внедрение новых и усовершенствованных техн. и оборуд.

Охарактеризуем каждый столбец и проведем подробный анализ. У коммерческой организации есть мощная база положительных сторон, так и слабых. Рассмотрим ключевые силы организации.

Как показывает текущее положение коммерческой организации, стоит отметить, что одно из самых сильных преимуществ завода — является высокий уровень репутации, подтвержденный годами работы. Завод функционирует и производит свою продукцию благодаря стандартам. Благодаря этим стандартам, заводу удается сохранять качество на высоком уровне.

Качество — это основное преимущество завода, позволившее зарекомендовать себя среди крупных заказчиков. Как и говорилось ранее, завод сотрудничает с государственными структурами, поэтому качество соответствует и подтверждено всеми необходимыми сертификатами. К тому же, на заводе действуют свои внутренние регламенты и стандарты производства.

Следующая сильная сторона завода — это сотрудники. На сотрудников организация сделала отдельный упор. Все сотрудники, вне зависимости от того, в каком департаменте или отделе они трудятся, обладают высшим профильным образованием, большим опытом работы и постоянно проходят дополнительное обучение и переподготовку.

Все меры, предпринимаемые для поддержания высокого уровня подготовки сотрудников, необходимы предприятию для того, чтобы производить продукцию, которая соответствует стандартам качества. Таким образом, S1, S2, и S4 – являются ключевыми силами коммерческой организации ООО «Соболевский завод».

Отдельно стоит отметить, что не смотря на высокое качество, заводу удается производить большое количество важных и необходимых товаров, техники и оборудования для пожарно-спасательных работ. В отличие от других похожих организаций, ООО «Соболевский завод» этим и отличим, что производит достаточное количество ассортимента.

Перейдем к рассмотрению слабых сторон коммерческой организации ООО «Соболевский завод». Было выявлено, что завод практически не уделяет внимания методам, связанным с работой персонала. Используются довольно устаревшие методики и применяются малоэффективные управленческие решения, направленные на работу с сотрудниками департаментов и отделов организации.

Отсюда возникает еще одна проблема — слабая мотивация сотрудников. На заводе действует только одна материальная мотивация — это зарплата. Дополнительных методов, стимулирующих деятельность сотрудников, как таковая, отсутствует.

Таким образом, существуют следующие недостатки в системе мотивации сотрудников сторон коммерческой организации ООО «Соболевский завод»:

- отсутствие обновленной методики мотивации в системе оценки личных достижений, что может влиять на вознаграждение и мотивацию работника;
- отсутствие личной работы с сотрудниками коммерческой организации.

Поскольку нет отлаженной и современной работы с мотивацией и в принципе с персоналом в целом, то за последние годы увеличился процент брака (рисунок 4), что значительно сказывается на затратах на производство. Таким образом, можно сделать вывод, что слабые стороны с S1 по S3 являются взаимосвязанными.

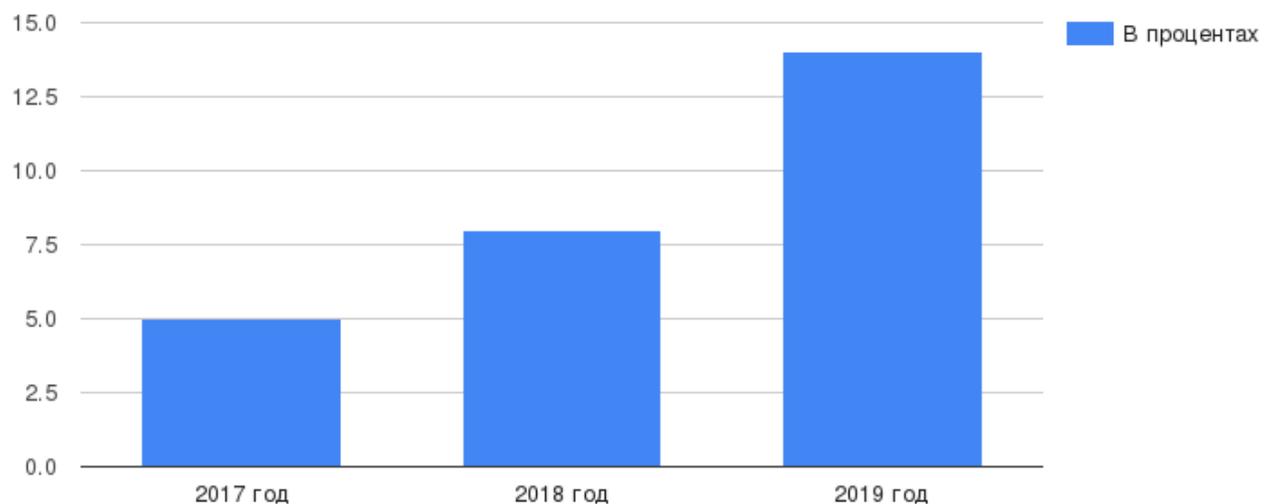


Рисунок 4 – Показатели брака производимых изделий в коммерческой организации ООО «Соболевский завод», 2017-2019 гг.

Перейдем к рассмотрению угроз и возможностей коммерческой организации ООО «Соболевский завод».

Основной угрозой, которая может значительно повлиять на деятельность организации – является угроза появления новых конкурентов, а также постоянный рост и развитие уже текущих. Рынок пожарно-спасательной техники не стоит на месте и каждым годом появляются новые игроки на рынке.

Еще одной важной угрозой является то, что текущая ситуация в мире и в России – не стабильна и из-за этого могут значительно снижаться в некоторые периоды показатели заказов. Нужно понимать, что данная угроза может значительно повлиять на деятельность организации вплоть до того, что завод может прекратить свою деятельность и остаться банкротом.

Завод также обладает широким выбором возможностей и направлений последующего развития. Исходя из текущих проблем, были выявлены следующие возможности. Во-первых, это возможность разработки новых управленческих решений, связанных с улучшением методик по работе с сотрудниками и мотивацией сотрудников. Это направление является наиболее важным, поскольку от сотрудников зависит, на сколько качественной будет продукция и какой будет в конечном счете процент брака.

Еще одним существенным и масштабным направлением в возможностях выделим внедрение новых и усовершенствованных технологий. На сегодняшний день, ООО «Соболевский завод» хоть и работает, производит свою продукцию исключительно с применением качественного производственного оборудования, однако, не стоит забывать, что мир меняется, а соответственно – постоянно меняются потребности, появляются новые технологии, способные значительно улучшить деятельность организации, снизить нагрузку на сотрудников, снизить издержки, автоматизировать (хоть и частично) процессы.

3.3 Управление персоналом в организации ООО «Соболевский завод»: меры по совершенствованию

Перейдем к разработке мер по совершенствованию системы управления. Было выявлено, что в области отбора кандидатов существуют слабые места.

Так, в настоящее время в ООО «Соболевский завод» Екатеринбурга процесс отбора кандидатов на замещение вакантных должностей недостаточно проработан. Разработке четких требований и определению понятных критериев отбора новых сотрудников уделяется недостаточное количество внимания.

По этой причине предлагается внедрить следующие мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации:

Мероприятие 1 – улучшение отбора кандидатов. В настоящее время при отборе новых сотрудников в организации предусмотрена процедура личного собеседования.

Предлагаемый процесс совершенствования оценки и отбора персонала можно разбить на несколько элементов, которые отражены на рисунке 5.

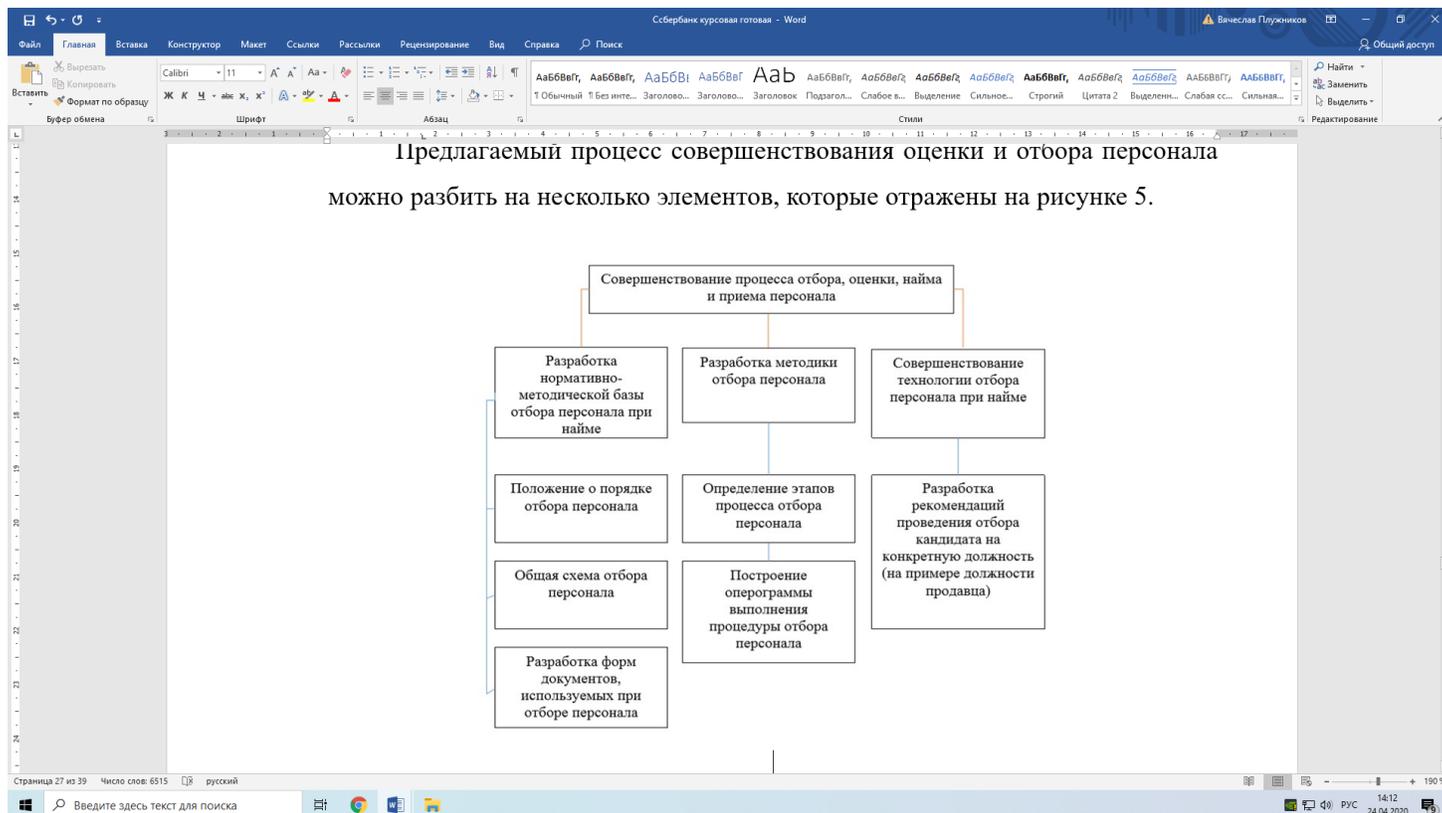


Рисунок 5 – Меры по улучшению процесса найма, оценки и отбора сотрудников

В первую очередь необходимо ввести процедуру группового собеседования. Здесь будет происходить краткое знакомство с организацией, кандидатам будет необходимо пройти психологический тест, который выявит личные и профессиональные качества. Это поможет уже на начальном этапе отсеять тех, кто не соответствует требованиям.

Также необходимо усовершенствовать регламент отбора, которым будут пользоваться менеджеры по персоналу, для более четкой реализации своей задачи.

На начальном этапе руководителю того отделения, где возникла необходимость найма нового сотрудника, необходимо отправить соответствующую заявку. В ней должна быть отражены все данные, необходимые отделу кадров для поиска

кандидата.

В настоящее время в рассматриваемом отделении уже используются заявка на подбор персонала, но они не до конца проработаны. Она представляет собой единый шаблон для всех специалистов, как руководителей, так и рядовых работников. Такой подход является нецелесообразным, так как многие вакансии предполагают различные требования к деловым качествам кандидата.

Обозначенные в заявке требования по отношению к кандидату должны быть обсуждены с начальником отдела кадров и руководством отделения. Если возникает необходимость корректировки заявления, они должны быть сделаны.

Перед тем как будет принято решение о принятии на работу нового работника, руководство отделения должно проанализировать внутренние резервы кадров. Необходимо рассмотреть такие возможности, как переобучение уже работающего персонала, его ротацию. В случае, когда вакантную должность невозможно перекрыть при помощи внутренних резервов необходимо начинать поиск кандидата из вне, заявка принимается отделом персонала в работу, формируется и размещается объявление о появившейся вакансии.

Помимо этого, крайне важно разработать четкие и понятные критерии для отбора кандидата на должность. В рассматриваемом отделении определить необходимые критерии представляется возможным путем анализа должности – должностной инструкции, личностной спецификации.

Для поиска новых сотрудников можно использовать комплекс различных инструментов – объявления в интернете и специализированных печатных изданиях, анализ кандидатов, которые не подошли ранее, рекомендация друзей и знакомых действующего персонала, размещение заявок на бирже труда и службах занятости.

На следующем этапе изучаются все поступившие резюме. Здесь отбираются все те, кто согласно формальным критериям подходит для вакантной должности.

Далее проводится первичное интервью с соискателем. Здесь выделяю два типа интервью:

- в отделе кадров, непосредственно в организации;
- интервью по телефону.

После прохождения первичного интервью соискателю предоставляется анкета. Ее форма закрепляется организацией. В анкете должны обязательно содержаться вопросы, которые подразумевают рассказ о себе, причине поиска работы, своих навыков и опыте.

Анкета предлагается кандидату непосредственно в отделе кадров во время собеседования или до него, в зависимости от того, как было проведено первичное интервью. Приложение А демонстрирует пример такой анкеты.

Помимо этого, в анкете необходимо указать информацию о дальнейшем использовании полученной информации и цель анкетирования. Главная цель данной стадии отбора – определить обладает ли кандидат достаточной квалификацией для предлагаемой вакансии и насколько сильно он заинтересован в ней.

В случае если соискатель проходит все вышеописанные этапы, его направляют на собеседование с руководителем отдела кадров. Оно нужно для детального, окончательного сбора всей необходимой информации о кандидате, в частности оценивает его готовность к сотрудничеству, контактность и внешний вид.

Для всех соискателей в обязательном порядке устанавливается требование по прохождению медосмотра.

После прохождения всех этапов отбора, описанных выше с соискателем, заключается трудовой договор.

Введение в организации такого порядка отбора персонала по прогнозам сократить время, затрачиваемое на собеседования в среднем на 35%. Помимо этого, данный подход позволит сократить показатель текучести кадров примерно на 4%, что приведет к сокращению финансовых затрат на отбор.

Внедрение системы адаптации

Австрийский ученый Ганс Селье считает основоположником наиболее эффективной на сегодняшний день модели адаптации работников в организации. Следующие мероприятия, которое предлагается ввести в ООО «Соболевский завод» базируется именно на его трудах.

Мероприятия 2 – внедрение системы адаптации.

Данная модель подразумевает подстраивание к утвердившимся окружению и условиям работы нового сотрудника. В настоящее время состоянии адаптации персонала в рассматриваемом отделении дает основание утверждать, что этот процесс не полностью проработан. Это отражается в отсутствии регламента проведения адаптации и всех соответствующих документов. Проводимая работа с новыми сотрудниками не носит системный характер.

По этой причине представляется необходимым возложить на руководителя отдела кадров функции по введению модели адаптации новых сотрудников, а именно, составление плана мероприятий по адаптации, формирование регламентирующих документов, проведение консультации работников по правовым, психологическим, экономическим и социальным вопросам, составление отчета о проделанной работе и ее результатах.

По прошествии первого месяца работы нового сотрудника проводится анализ уровня его адаптации в коллективе. Необходимо определить его слабые и сильные стороны, проанализировать результаты работы, провести беседу на предмет того, что необходимо улучшить сотруднику в своей работе, выслушать все замечания самого сотрудника, выявить в чем ему необходимо оказать помощь. Если у работника возникли какие-то проблемы в ходе работы, их обязательно стоит обсудить и предложить варианты решения.

Если адаптация сотрудника в течении первого месяца работы пройдена успешно, ему должно быть предоставлено больше полномочий. Итоги его работы подводятся после завершения испытательного срока.

На основании информации, поступившей от наставника о компетенции сотрудника, руководитель отделения может принять решение о досрочном завершении испытательного срока.

Если руководство организации не удовлетворяют результаты работы сотрудника, находящегося на испытательном сроке, может быть принято решение о приостановке сотрудничества.

Свое решение руководитель отделения сообщает сотруднику лично.

Таким образом, итогами адаптации нового сотрудника станут:

- видение своего потенциала;
- усвоение правил внутреннего распорядка и норм общения;

- овладение необходимыми навыками и профессиональными знаниями для выполнения возложенных функций.

Наставник заполняет отзыв об уровне деловых и личных качеств нового сотрудника по завершению испытательного срока. Одновременно с этим новичку предлагает оставить свой отзыв о уровне компетенции своего наставника в целях совершенствования его работы.

Реализация такой системы адаптации принесет следующие результаты:

- новый сотрудник сможет сформировать дружеские отношения с коллективом;
- более быстрый процесс адаптации пройдет при помощи знакомства с историей организации и изучением корпоративных документов;
- сформированный план даст возможность наставнику своевременно вводить нового сотрудника в курс дела, выявлять пробелы в знаниях и оперативно их ликвидировать;
- четкая постановка целей на весь период адаптации снизит степень тревожности и волнения у нового сотрудника

Помимо вышеперечисленных мер, необходимо рассмотреть следующий ряд предложений, которые смогут значительно улучшить ситуацию в рассматриваемом отделении в отношении кадровой политики:

1. Непрерывно совершенствовать систему кадрового резерва. Необходимо сформировать перечень должностей, которые в перспективе будут нуждаться в определенной замене или ротации. Создать специальную программу обучения в соответствии с требованиями к таким должностям. Образовать группу профессионального кадрового резерва.
2. Провести пересмотр нематериальной системы мотивации. Необходимо активировать все инструменты нематериальной мотивации, которые в настоящее время действуют только формально.
3. Внедрить материальное премирование, которое включает два уровня. На основном уровне объем выплаты будет зависеть от результатов работы сотрудника. На втором уровне подключить систему личных выплат.

Введение этих инициатив даст возможность:

- оценивать результат работы организации беспристрастно и объективно;
- зафиксировать те проблемы, которые требуют немедленного принятия мер со стороны руководства;

- обеспечить при помощи механизма мотивации менеджеров отделения выполнение долгосрочных целей по развитию организации.

Общественные положительные последствия, которые возникнут в реализации предложенных мер по совершенствованию кадровой политики, могут быть использованы не только в рассматриваемом отделении, но и выйти за его пределы, стать корпоративным стилем. Предложенные меры будут способствовать созданию дополнительных рабочих мест в регионе и сокращению уровня безработицы.

Можно допустить, что такая политика организации в области управления персоналом даст возможность достичь всех поставленных высоких целей и сохранить свою конкурентоспособность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проведенное исследование на тему «Власть и стили руководства», позволяют сделать и охарактеризовать следующие выводы:

Во-первых, в работе подробно рассмотрена сущность понятий менеджер и руководитель. Руководитель организации – это сотрудник, отвечающий за управление коллективом организации того или иного подразделения (либо нескольких подразделений). Основной целью деятельности руководителя организации – это влияние на сотрудников через лидерские качества для достижения целей и задач, а также выполнения трудовой деятельности. Менеджер и руководитель – это два совершенно разных сотрудника, с видимыми отличиями в руководящей деятельности.

Во-вторых, лидерство является важным элементом руководящей функции управления. Везде, где есть организованная группа людей, работающих для достижения общей цели, лидерство становится необходимым. Сила лидерства — это сила интеграции. Лидер стимулирует то, что является лучшим в каждом сотруднике, он объединяет и концентрирует. Это человек, который придает форму невообразимой энергии в каждом человеке.

В первой главе курсовой работы отражены теоретические аспекты: раскрыто понятие и базовые принципы механизма по работе с сотрудниками в частных учреждениях, а также ее основные этапы. Во второй главе

В третьей главе анализируется российский опыт управления персоналом, в частности – общее состояние, а также состояние управления персоналом в ООО «Соболевский завод». Также были разработаны меры, направленные на совершенствование процесса управления.

Перечисленные отрицательные моменты позволили сформировать ряд рекомендации по улучшению системы работы с персоналом в ООО «Соболевский завод».

- 1. Ввести систему отбора персонала, что даст возможность снизить экономические и временные затраты на этот процесс, повысит качество принимаемых на работу сотрудников.
- 2. Ввести механизм адаптации персонала, которая предполагает приспособление нового сотрудника к устоявшемуся в отделении окружению и нормам общения.

Итогами адаптации станут:

- четкое понимание принятого на работу специалиста своих перспектив карьерного роста и потенциала;
- усвоение в кратчайшие сроки нанятым работником правил и норм внутреннего распорядка;
- овладение системой навыков и знаний, которые понадобятся сотруднику в своей каждодневной профессиональной деятельности.

Предложенные меры совершенствования политики управления в ООО «Соболевский завод» дадут возможность достичь стратегических целей организации, значительно увеличить уровень конкурентоспособности и эффективности деятельности, а сотрудникам достигнуть профессиональной удовлетворенности и роста благополучия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Блинова, М. Г. Инновационные подходы к управлению персоналом — объективная необходимость современного HR менеджмента // Современ. науч. исслед. и разработки. - 2017. - № 2 (10). - С. 263-266
2. Выголова Е. Н., Головин С. А., Ивахнюк Г. К. Организационная структура управления гармонизацией систем оборота опасных химических веществ в

- европейском союзе и РФ //Проблемы управления рисками в техносфере. – 2017. – №. 2. – С. 133-138.
3. Газизов, И. Р. Влияние стиля руководства на управление образовательной организацией // Педагогический форум. – 2020. – С. 30-35.
 4. Грубич, Т. Ю. Ядро организационной структуры предприятия // научное обеспечение агропромышленного комплекса. – 2017. – С. 412-413.
 5. Долан, С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. – Litres, 2017. – 554 с.
 6. Карасев, В. А., Гоголкина Д. Г. Организационная структура управления компании: роль и предпосылки развития //Научное обозрение. – 2017. – №. 5. – С. 135-141.
 7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 304 с.
 8. Колесникова, Ю. В. Пути построения эффективной системы стратегического управления персоналом / Ю.В. Колесникова, М.В. Ватолина // Экономика и социум. - 2017. - № 4 (35). - С. 738-741
 9. Карасев, В. А., Назаров С. Н. Управление и руководство в иерархических организационных структурах //Вестник научных конференций. – ООО Консалтинговая компания Юком, 2019. – №. 2-2. – С. 43-45.
 10. Ковалев, С. А., Турубара А. С. О Содержании функциональной организационной структуры // Наука в XXI веке: современное состояние, проблемы и перспективы. – 2019. – С. 197-200.
 11. Кокуш, А. В., Короткевич Э. Р. Соотношение управления и лидерского руководства проектом //Вестник Московского университета имени СЮ Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2019. – №. 1 (28). – С. 45-78.
 12. Ляндау, Ю. В. Построение процессно-проектной организационной структуры управления //Управление в России: проблемы и перспективы. – 2017. – №. 1. – С. 17-22.
 13. Меметова, Э. Ф., Османов И. Х. Взаимосвязь между стратегическим управлением и руководством //Университет Наук. – 2018. – №. 24. – С. 191-197.
 14. Мароян, А. А. Стиль управления руководства и организационное поведение //Via scientiarum-Дорога знаний. – 2018. – №. 3. – С. 45-49.
 15. Хасаев, Г. Р., Шестаков А. А., Исаев Р. О. Менеджмент устойчивого развития: организация, руководство и управление новыми объектами //Экономика устойчивого развития. – 2018. – №. 4. – С. 288-292.

16. Цибульникова, В. Е. Руководство как функция ценностно-ориентированного управления коллективом // Педагогическое образование и наука. – 2018. – С. 29.
17. Жариков, В. В., Синельникова Е. А., Маркина Н. И. Совершенствование организационной структуры управления предприятием //Экономинфо. – 2016. – №. 26. – С. 98-122.
18. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс, 2017. - 416 с.
19. Орвис, К. А., Лебецки Дж. Э., Кортиня Дж. М. Мета-аналитическое исследование сознательности в прогнозировании производительности труда // Журнал прикладной психологии – Великобритания, 2013. – С. 40-57.
20. Крабель, Д. М., и Турбан, Д. Б. Значение репутации организации в контексте найма: взгляд на капитал бренда [Текст] // Журнал прикладной психологии – Великобритания, 2013. – С. 230-248

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Организационная структура коммерческой организации ООО «Соболевский завод»

