Содержание:



Введение………………………………………………………………….......…..3

1.Теоретические основы разработки и принятия кадровых решений

1.1.Классические решения как объект управленческой деятельности…….....6

1.2.Сущность и характерные особенности кадровых решений……………...11

1.3. Методы и программы исследования………………………………….......22

Вывод……………………………………………………………………………25

2. Анализ и оценка качества принятия кадровых решений на примере предприятия ООО «Фиштрейд»

2.1. Организационно-правовая характеристика предприятия…………….…26

2.2. Исследование организационной среды предприятия………………....…30

2.3 Анализ и оценка качества принятия кадровых

решений на предприятии………………………………………………….…...36

Вывод……………………………………………………………………………40

3. Разработка решения, направленного на повышение качества принятия кадровых решений на примере предприятия ООО «Фиштрейд»

3.1 Постановка задачи и формирование управленческого решения……...…41

3.2 План реализации решения и управленческая оценка его эффективности……………………………………………………………...…...48

Заключение …………………………………………………………………..…52

Список используемой литературы………………………………………….…53

Введение

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путем совершенствования процесса принятия решений.

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Руководителям различных предприятий приходится перебирать

многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла четко эффективно работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей.

Принятие управленческого решения – это выбор того, как и что

планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Образно говоря, принятие решений можно назвать "центром", вокруг которого вращается жизнь организации. Ответственность за принятие важных решений – тяжелое моральное бремя,

что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Эффективные решения — залог существования коммерческого предприятия. Они являются существенным элементом каждой из пяти функций управления. Поскольку управляющие среднего уровня должны, как правило, принимать решения, необходимые для успешной работы своих подразделений, то начинающий управляющий вскоре осознает значение решений и то, как трудно найти правильное.

Процесс подготовки решения можно рассматривать пятью основными этапами:

1. Постановка проблемы.

2. Выявление альтернатив.

3. Выбор лучшей альтернативы или альтернатив.

4. Внедрение решения в практику.

5. Проверка результата.

Актуальность выбранной темы курсовой работы заключается в возможности доступа к информации по проблеме принятия управленческих решений на примере совершенствования кадрового процесса предприятия.

Цель данной курсовой работы заключается в анализе процесса выработки и принятия управленческих решений в усовершенствовании кадрового процесса на предприятии. Чтобы достичь поставленной цели, в настоящей курсовой работе были рассмотрены наиболее важные моменты и направления в принятии решений кадрового обеспечения, как теоретически, так и практически. Основные направления по улучшению состояния трудовых ресурсов предприятия аргументированы и подкреплены теоретическими выводами и практическими расчетами.

Для достижения поставленной цели необходимо поставить ряд конкретных задач:

1) уяснить место, занимаемое управленческими решениями в кадровом обеспечении;

2) провести анализ деятельности кадрового процесса на предприятии с выявлением положительных и отрицательных моментов в разработке и принятии им управленческих решений;

3) изучить программу исследований кадровых решений.

Предметом исследования является разработка и принятие кадрового решения. Объектом исследования будет являться предприятие ООО «Фиштрейд».

Данная работа состоит из трех глав. В первой теоретической главе раскрывается сущность данной темы, рассматриваются общие понятия, а также основные методы и программы исследования, применяемые к процессу разработки и принятия управленческих решений в кадровом обеспечении.

Во второй части рассмотрим организационно-правовую характеристику ООО «Фиштрейд», а также внешнюю и внутреннюю среду предприятия.

В третьей части проанализированы комментарии и предложения по устранению выявленных недостатков и усовершенствованию работы организации с помощью выбранных методов.

Курсовая работа включает в себя аналитические таблицы, схемы и графики и выполнена на основе специально подобранной литературы, журналов периодической печати и Интернетом.

1. **Теоретические основы разработки и принятия кадровых решений**
   1. **Классические решения как объект управленческой деятельности**

Процесс управления - это последовательная деятельность органов и кадров управления по воздействию на объект управления различными методами для достижения поставленных целей. Он характеризует динамику деятельности различных элементов в реальной жизни системы управления или ход реализации системы функций управления.

Принятие решений, так же как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является её квинтэссенцией. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Что же такое решение? Попытаемся дать сначала самую общую характеристику. Обычно в процессе, какой – либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа людей сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом, решение – это выбор альтернативы. Решение – это не просто план действий или распоряжение менеджера, это реальное разрешение практической проблемы, изменение ситуации, получение нового качества.

Каждому из нас ежедневно приходится десятки раз что-то выбирать, на собственном опыте развивая способности и приобретая навыки принятия решений. Примеров можно привести множество: выбор одежды из имеющегося гардероба, выбор блюд из предложенного меню.

Научиться принимать решение необходимо для каждого человека, но особенно важно это для руководителя. Вследствие этого придерживайтесь следующих рекомендаций:

1. Выбор всегда есть.
2. Представьте себе минусы и плюсы варианта. Минусы - это плата за плюсы варианта.
3. Не сравнивайте "минусы" принятого решения с "плюсами" отвергнутого.
4. Риск при выборе неизбежен.
5. Реализовать два варианта невозможно. Чем-то придется жертвовать.
6. Обсуждая свои проблемы, помните, что голос собеседника совещательный.
7. Не возвращайтесь на полпути. Начали дело - идите до конца.

Множество факторов влияют на эффективность выработки решения и на работу предприятия. Их принято подразделять на внутренние, имеющие место внутри предприятия и связанные с ошибками и упущениями руководства и персонала. И внешние, возникающие вне фирмы и обычно находящиеся вне сферы влияния предприятия.

Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения, как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни, тем, что:

*Цели*. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

*Последствия*. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально – экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

*Разделение труда.* Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

*Профессионализм.* В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения.

Отличительными чертами принятия решений в организации являются следующие:

1.сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком,

2.поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях,

3.процесс взаимодействия членов в организации,

4.выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния среды,

5.часть общего процесса управления,

6.неизбежная часть ежедневной работы менеджера,

7.важность для выполнения других функций управления.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Управленческое решение – это переход процесса управления из сферы управления в сферу производства продукта или услуг, в сферу управляемых процессов, это переход из области анализа и поиска вариантов действий в область организационной работы в управляемой системе.

Правильно принимать решения - это область науки. Принятие же правильных решений - это область управленческого искусства. Способность и умения делать это развиваются с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

В связи с этим выделяют три подхода к принятию решения:

1. Интуитивные решения - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

2. Решения, основанные на суждениях - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

3. Рациональные решения - это выбор, сделанный с помощью объективного аналитического процесса.

Хорошие руководители в процессе принятия решений должны отдавать себе отчет в том, что они могут сделать. Даже если решение логически обосновано и указывает лучший путь к достижению цели, то одного этого еще недостаточно. Часто бывает необходимо учитывать убеждения, взгляды и предрассудки людей.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

В данной курсовой работе будет рассматриваться процесс принятия управленческих решений в совершенствовании кадрового обеспечения, поэтому рассмотрим более подробно эту категорию решений в следующей части.

* 1. **Сущность и характерные особенности кадровых решений**

В зависимости от функциональной принадлежности решения можно классифицировать на кадровые, маркетинговые, коммерческие, правовые, технологические, экономические и хозяйственные решения.

Более подробно рассмотрим кадровое обеспечение предприятия, как процесс принятия управленческих решений.

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников.

Реализация целей и задач управления персоналом организации осуществляется через решения кадровой политики. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Важнейшие принципы кадровой политики организации и их характеристика приведены в табл.1.1.

Таблица 1.1 – Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Направления** | **Принципы** | **Характеристика** |
| 1. Управление персоналом организации | Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной) | Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации |
| 2. Подбор и расстановка персонала | Принцип соответствия  Принцип профессиональной компетенции  Принцип практических достижений  Принцип индивидуальности | Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека  Уровень знаний, соответствующий требованиям должности  Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)  Облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения, стиль руководства |
| 3.Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности | Принцип конкурсности  Принцип ротации  Принцип индивидуальной подготовки  Принцип проверки делом  Принцип соответствия должности  Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей | Отбор кандидатов на конкурсной основе  Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали  Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе  Эффективная стажировка на руководящих должностях  Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент  Оценка результатов деятельности, собеседования, выявления склонностей и т.п. |
| 4. Оценка и аттестация персонала | Принцип отбора показателей оценки  Принцип оценки квалификации  Принцип оценки осуществления заданий | Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок  Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности  Оценка результатов деятельности |
| 5. Развитие персонала | Принцип повышений квалификации  Принцип самовыражения  Принцип саморазвития | Необходимость периодичного пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала  Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения  Способность и возможность саморазвития |
| 6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда | Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы  Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций  Принцип мотивации | Эффективная система оплаты труда  Конкретность описания задач, обязанностей и показателей  Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда |

В условиях резкого повышения статуса должности менеджера по персоналу до уровня высшего звена управления, значительного расширения его функций, усложнения техники подбора, отбора, расстановки, развития мотивации, служебного продвижения персонала должность кадровика становится одной из важнейших для выживания организации, обеспечения ее конкурентоспособности. В связи с этим чрезвычайно актуальной становится проблема профессионализации сотрудников кадровой службы.

Общие требования к кадровым решениям в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровые решения должны быть тесно увязаны со стратегией развития предприятия. В этом отношении они представляют собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая решения должны быть достаточно гибкими. Это значит, что они должна быть, с одной стороны, стабильными, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичными, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те их стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровые решения должны быть экономически обоснованы, т.е. исходить из их реальных финансовых возможностей.
4. Кадровые решения должны обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровые решения направлены на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Качественная характеристика кадровой службы такова: среди руководителей кадровых служб по базовому образованию с техническим образованием – 40,9%; учителей – 31,6%; юристов-правоведов – 11,5%; социологов и психологов – 3,3%. Средний возраст руководителей кадровой службы – 45 лет. Во многом это объясняется пока еще недостаточным насыщением служб управления персоналом специалистами.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

1. общая численность работников организации;
2. конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности, масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
3. социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий – рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
4. сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом;
5. техническое обеспечение управленческого труда и др.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждает штаты, все существующие метода расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами: многофакторного корреляционного анализа, экономико-математическими, сравнений, прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и др.

Первый метод основан на *многофакторном анализе функционального разделения управленческого труда.* Разработана схема функционального разделения труда с учетом влияния на численность персонала определенных факторов. Число существенных факторов сводилось к 1/3, а затем с помощью корреляционного анализа выводились математические формулы, выражающие в общем виде зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами. При этом учитываются специфические особенности каждой отрасли промышленности. Наиболее широкое применение метод нашел на крупных промышленных предприятиях. Однако следует иметь в виду, что в условиях рыночной экономики и конкуренции отсутствует жесткая зависимость меду производственными факторами и численностью персонала, в связи с чем этот метод имеет только рекомендательный характер.

*Экономико-математические методы* предусматривает разработку экономико-математических моделей, основанных на реальной действительности, что обеспечивает адекватное отражение содержательного процесса. Применение экономико-математических моделей пока ограничено.

В *методе сравнений* на базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются проектировки потребности в специалистах для менее развитой системы. Предпринимаются попытки использования этого метода на основе формирования однородных групп организаций и выделения в них типовых или передовых организаций.

*Экспертный метод* позволяет получить представление о потребности в специалистах на основе учета мнений (экспертизы) группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции. Метод используется как составная часть других методов.

*Метод прямого расчета* предполагает определение численности специалистов и других служащих исходя из расчета необходимых затрат труда на реализацию периодических функций управления персоналом и расчета затрат труда на реализацию функций управления по устранению возмущающих отклонений.

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на управление управленческих работ, т.е. *через трудоемкость.* В свою очередь, трудоемкость работ по управлению персоналом можно определить следующими методами: нормативным, с помощью фотографии рабочего времени или хронометража, расчетно-аналитическим, методом аналогий, экспертным.

Нормы времени (выработки) устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (учетные, оформление документов). В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по учету личного состава, по делопроизводству.

Зная нормативную (либо расчетную) трудоемкость работ, выполняемых в течении года, например, в отделе кадров, можно рассчитать численность отдела (Ч) по формуле:

Ч = Т \* К/Фп ,

где Т – общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, (чел/час); К – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т (К=1,15); Фп – полезный фонд рабочего времени одного работника за год, (час.).

Основываясь на зарубежном опыте, можно выделить еще один метод определения численности работников кадровой службы. Он является разновидностью норм обслуживания, которые характеризуют количество объектов, т.е. работников организации, обслуживаемых одним работником службы управления персоналом.

Российские кадровые службы в основном держаться около нижней планки этого показателя – 100 человек на одного специалиста по управлению персоналом. Принятие же решения о создании специализированной службы по персоналу в каждом конкретном случае определяется особенностями организации, в частности наличием стратегии управления в целом.

Расчет количественной потребности в специалистах, в том числе и по управлению персоналом, проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т.е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации. Дадим характеристику каждого из этих понятий (табл.1.1):

Таблица 1.2 – Понятия, используемые для характеристики персонала

|  |  |
| --- | --- |
| **Понятия** | **Характеристика понятий** |
| Профессия | Род трудовой деятельности, занятий, требующих определенной подготовки (например, менеджер, психолог и др.) |
| Специальность | Вид занятий в рамках одной профессии; более узкая классификация рода трудовой деятельности, которая требует конкретных знаний, умений и навыков, приобретенных благодаря специальному образованию и обеспечивающих постановку и решение определенных классов профессиональных задач (например, менеджер по персоналу, менеджер по маркетингу и др.) |
| Специалисты | Работники, чей умственный труд отличается профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью и требует для своего выполнения специальной подготовки в зависимости от уровня образования (высшее или среднее специальное образование). Работники этой категории разрабатывают на основе имеющихся у них специальных знаний, умений и навыков варианты решения отдельных конкретных, как правило, функциональных вопросов производственного или управленческого характера.  Классифицируются в соответствии с функциями управления и спец. подготовкой. |
| Квалификация | Различают квалификацию работы и квалификацию работника. В первом случае – это характеристика данного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Обычно определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником. Имеет важное значение для установления тарифных ставок рабочим и должностных окладов служащим. Квалификация работника – это степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы. Устанавливается в виде разряда или категории (например, инженер по труду 2, 1 категории, ведущий инженер и т.д.) |
| Должность управленческая | Первичный структурный элемент в органах управления, определяемый установленными задачами, правами и ответственностью. Наименования должностей являются основой разработки схем должностных окладов, штатных расписаний, должностных инструкций и др. организационно-регламентирующих документов. Можно выделить должности штатные, вакантные, ведущие, руководящие, специальные, технические и др. |

Согласно установившейся классификации кадры управленияделятся на 3 основные группы: руководители, специалисты, вспомогательный персонал.

Руководителиназначаются главным образом из числа специалистов. Суще­ствует также система повышения квалификации, подготовки и переподготовки руководителей. Руководитель обязан обладать способностями: не вступать в мелкие ненужные конфликты и устранять конфликты среди подчиненного ему персонала. К руководителям высшего звена на предприятии относятся директор и его заместители, к руководителям среднего звена — начальники цехов, отделов; руководители низшего звена - это мастера и бригадиры. Существуют понятия "линейный" и "функциональный" руководитель. К линейному составу руководителей обычно относятся начальники цехов, участков, мастера; к функциональному составу — начальники функциональных отделов, лаборато­рий, бюро.

Специалисты – это экономисты, специалисты по кадрам, инженеры, юристы, программисты и др., которые в соответствии с их профессией и накопленным опытом разделяются на ведущих, главных, старших и просто специалистов.

Их задача - сбор и ана­лиз информации, относящейся к управляемому объекту, подготовка планов и графиков работы предприятий, проектов, распоряжений руководителей; разра­ботка нормативов; подготовка и анализ отчетов; разработка технической до­кументации и др.

К категории вспомогательного технического персоналаотносятся секрета­ри, машинистки, делопроизводители, операторы машиносчетных бюро, счето­воды, учетчики, чертежники, экспедиторы. Эти работники отвечают за свое­временную техническую обработку информации - ее упорядочение, учет, хра­нение, размножение, выдачу, пересылку и др.

* 1. **Методы и программы исследования**

Разработаем этапы программ исследования, на основании которых будет анализироваться рассматриваемое предприятие. Данные представим в таблице (табл. 1.3):

Таблица 1.3 – Программа исследования предприятия

ПРОГРАММА ИССЛЕДОВАНИЙ

Результат

Средства

Этапы

Обозначение органи-зационно – правовой формы, типа структуры предприятия, построение целевого портрета

Организационно – правовая характеристика предприятия

Ресурсы: устав, долж-ностные инструкции, документация предприятия, руководители отделов, сведения о результатах работы

Методы: интервью-ирование, экспертные оценки

Сформулированная цель и вид деятельности предприятия

Определение целей деятельности предприятия

Выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей для предприятия. Выявление и определение факторов, непосредственно влияющих на состояние предприятия

Анализ внешней среды предприятия

Ресурсы: внутренняя документация, внешние источники информации

Методы: интервью-ирование, SWOT – анализ, STEP – факторный анализ, экспертные оценки

Анализ внутренней среды предприятия

Четкая информация о результатах деятельности предприятия в динамике

Ресурсы: бухгалтерская отчетность, статистическая отчетность предприятия

Методы: анализ

АФХД

Выявление сущности проблемы, причин, создавших ее. Принятие решения по проблеме

Анализ выявленной проблемы на предприятии

Ресурсы: внутренние и внешние источники инфляции, документация предприятия, суждения экспертов

Методы: интервью-ирование, дерево решений, экспертные оценки

Поэтапное описание принятия решения с использованием соответствующих методов

Анализ и оценка разработки управленческого решения по выявленной проблеме

На основании данной программы исследования можно дать полную характеристику предприятия, выявить глобальные проблемы на предприятии и найти рациональные пути решения этих проблем. Данная программа более подробно будет рассмотрена в главе 2.

Выработка кадровых решений начинается с анализа среды, в которой функционирует организация, и предусматривает анализ макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

К числу основных факторов, определяющих состояние внешней среды, относятся состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, социальная и культурная составляющие общества, природная среда и ресурсы и т.д. Для анализа макроокружения применяется метод STEP – анализа.

Название SWOT составлено из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы. Имеются в виду внутренние параметры предприятия, которые можно отнести к его сильным и слабым сторонам, и внешние возможности и угрозы. По методологии этого анализа проводится распределение факторов, характеризующих предмет исследования по четырем составляющим (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) с учетом принадлежности этого фактора к классу внешних и внутренних факторов.

Использование этого метода дает возможность получить обзорную оценку стратегического состояния предприятия. Его идея заключается в том, что успешная стратегия должна строиться на принципе увязки внутренних возможностей предприятия и внешней обстановки, представленной в виде возможностей и угроз.

Методы экспертных оценок - это методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов, выраженных в количественной и/или качественной форме с целью подготовки информации для принятия решений ЛПР.

Сущность экспертных методов принятия решений заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы. Полученная от экспертов информация в целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора обрабатывается при помощи специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора решения.

Дерево решений позволяет представить проблему схематично и сравнить возможные альтернативы визуально. Метод можно использовать применительно к сложным ситуациям, когда результат принимаемого решения влияет на последующие действия.

**Вывод**

Решение – это неотъемлемая часть жизни. Принятием их мы занимаемся ежедневно помногу раз в день, даже не задумываясь об этом. Однако стоит различать решения повседневной жизни и решения руководителя, которое в значительной мере влияет на деятельность предприятия, которым он руководит.

Принятие управленческого решения – это выбор того, как и что

планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности.

У любого решения есть и обратная сторона – это ответственность за его принятие и дальнейшее исполнение. Этот фактор является базовым в принятии оперативного управленческого решения, так как он заставляет менеджера рационально и целесообразно определять возможные критерии выбора в той или иной ситуации, и, прежде всего приоритетом в принятии решения должна является всегда сама организация. Любое управленческое решение должно быть конкретным, содержательным, рациональным и одновременно эффективным и качественным. Помимо этого, оно должно соответствовать и всецело опираться на закрепленную за ним ресурсную базу.

Тщательное ознакомление с теоретической основой разработки кадрового обеспечения процесса принятия управленческих решений дает нам возможность, точно проанализировать квалификацию кадров высшего звена предприятия во второй части курсовой работы, разработать проект, в котором будут содержаться предложения соответствующих рекомендаций по совершенствованию квалификационного обеспечения кадров.

**2. Анализ и оценка качества принятия кадровых решений на примере предприятия ООО «Фиштрейд»**

**2.1. Организационно-правовая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Фиштрейд», именуемое в дальнейшем «Общество», является самостоятельным хозяйствующим субъектом, создано в соответствии с гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» иными нормативно-правовыми актами, для существования хозяйственной деятельности с целью извлечения прибыли.

Полное наименование Общества – Общество с ограниченной ответственностью «Фиштрейд». Сокращенное наименование Общества – ООО «Фиштрейд».

Общество имеет самостоятельный баланс и действует на основе самофинансирования и самоокупаемости: имеет расчетный и другие счета в кредитных организациях в рублях и иностранной валюте в соответствующим законодательством. Также имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, краткое фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения.

Место нахождения общества и юридический адрес совпадают: Российская Федерация, 660036, г. Красноярск, пр. им. Газеты Красноярский рабочий, дом 33, помещение 71. Предприятие находится недалеко от центра города, что упрощает его работу с клиентами. По отношению к поставщикам предприятие расположено достаточно удобно, так как предприятие-поставщик расположено в той же части города, и доставка необходимых для оптимального функционирования предприятия товаров производится в короткие сроки.

Основной целью Общества является извлечение прибыли. Основными видами деятельности Общества является:

* Создание и эксплуатация магазинов, кафе, баров, ресторанов;
* Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
* Открытие собственных магазинов, торговых точек и реализация через них собственной продукции и других товаров населению;
* Организация и осуществление оптовой и розничной торговли продовольственными товарами, в том числе вино-водочной продукцией;
* Благотворительность и другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Генеральный директор Общества является единоличным исполнительным органом Общества. В пределах своей компетенции Генеральный директор выполняет следующие функции:

1. без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
2. выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
3. издает приказы о назначении на должность работников Общества, об их переводе и увольнении, определяет систему оплаты труда работников Общества, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
4. осуществляет иные полномочия.

Основной целью Общества является извлечение прибыли. На рис.2.1. изображено дерево целей организации, оно показывает к чему стремиться предприятие и с помощью чего оно добивается поставленной цели:

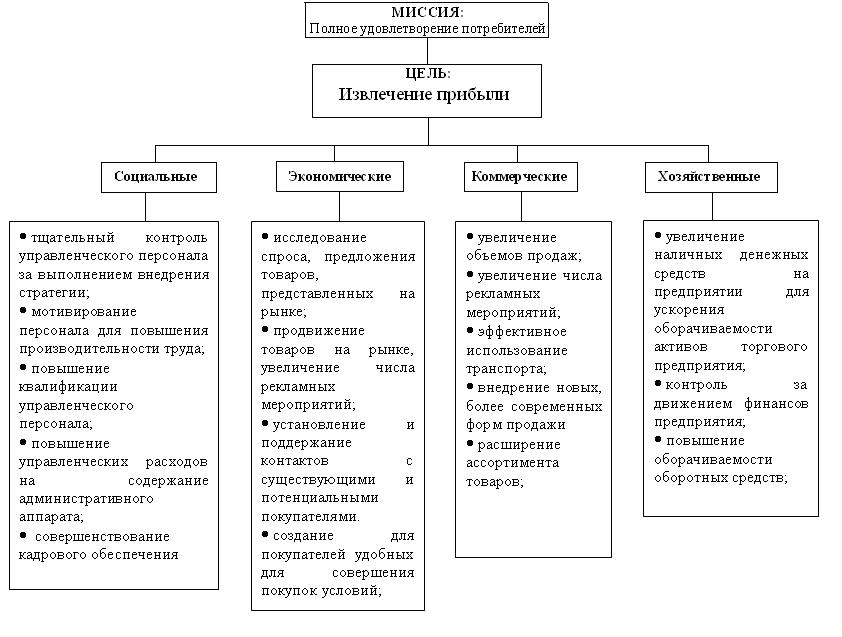


Рис. 2.1. Дерево целей

Все работы в обществе выполняются работниками, принятыми на работу по трудовому соглашению, контракту или договору подряда. Работник Общества обязан соблюдать Устав и правила внутреннего трудового распорядка, определяемые Директором Общества.

Любой работник имеет право на гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, на социальное страхование, участие в официальной программе Общества, право на оплачиваемый отпуск и другие права в соответствии с законодательством.

Структура – это упорядоченная совокупность взаимосвязей элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Организационная структура направлена, прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Организационная структура управления на предприятии строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему. Так как руководитель не является универсальным специалистом и не может учитывать все стороны деятельности, структура управления является линейно-функциональной (см. прил. 2, рис.2.1). Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение труда, при котором звенья управления призваны принимать решения и командовать, а функциональные – консультировать, информировать, координировать, планировать. При этом связи «руководитель-подчиненный» строятся по иерархической линии таким образом, чтобы каждый работник был подотчетен только одному лицу.

В настоящий момент организация занимается оптовой и розничной продажей рыбы и морепродуктов.

**2.2. Исследование организационной среды предприятия**

Одним из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда, а, следовательно, и эффективности производства, являются кадры (персонал) предприятия.   
Кадры – наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.   
Так какие же кадры необходимо иметь предприятию для эффективного роста? Попробуем ответить на этот вопрос в ходе анализа организационной среды предприятия ООО «Фиштрейд».

Так как предметом исследования являются кадровые решения предприятия, то рассмотрим показатели, связанные с кадровой деятельностью:

1. изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;
2. качественный состав трудовых ресурсов;
3. выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

Персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики.

Совокупность всех работников предприятия принято делить на две группы:

1. персонал основной деятельности;
2. персонал не основной деятельности.

Кроме того, персонал основной деятельности так же можно разделить на несколько групп. В зависимости от выполняемых функций персонал основной деятельности делится на рабочих, которые непосредственно занимаются изготовлением материальных ценностей или оказанием услуг и служащих, которые осуществляют управленческие и снабженческо-бытовые функции, а так же финансово-расчетные операции. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами также определяется сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

У анализируемого предприятия обеспеченность трудовыми ресурсами характеризуется следующими данными, приведенными в аналитической таблице 2.

Таблица 2.1 – Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами и изменение их структуры с 2008 года по 2009 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2008 год | | 2009 год | | Отклонение : | |
| Числен-ность, чел. | Удельный вес,  % | Числен-ность, чел. | Удельный вес,  % | От чис-  ленноси  чел. | От уде-  льного веса, % |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.Основная деятельность | 56 | 100 | 53 | 100 | -3 | 0 |
| А) рабочие | 42 | 75 | 37 | 69,8 | -5 | -5,2 |
| Б) служащие: | 14 | 25 | 16 | 30,2 | 2 | -5,2 |
| руководители | 7 | 12,5 | 7 | 13,2 | 0 | 0,7 |
| специалисты | 7 | 12,5 | 9 | 17 | 2 | 4,5 |
| тех.  исполнители | 0 | 0 | 0 | 0 |  | 0 |
| 2.Не основная  деятельность | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Всего персонала | 56 | 100 | 53 | 100 | -3 | 0 |

Из данных таблицы можно сделать следующие выводы:

1. Общая численность персонала в 2009 году сократилась на 3 человека;
2. Из выше указанных данных видно, что предприятие сократило число рабочих на 5 человек, приняло двух специалистов, а состав руководителей не изменился;
3. Персонала, занимающегося неосновной деятельностью, на предприятии нет совсем.

Говоря о структуре трудовых ресурсов предприятия, необходимо отметить следующее: в отчетном году значительно поменялись как общая численность персонала, так и доля в ней каждой группы.

Это объясняется тем, что предприятие расширило масштаб деятельности, подписав новые договоры по охране предприятий. Для этого и было произведено увеличение численности персонала.

Для изучения половозрастного и профессионального состава персонала предприятия построим таблицу 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели половозрастного профессионального состава персонала ООО «Фиштрейд» за 2008-2009 года

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 год | | 2009 год | | Отклонение по: | |
| Численность, чел. | Удельный вес, % | Численность, чел. | Удельный вес, % | Численность, чел. | Удельный вес, % |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Группа персонала: |  |  |  |  |  |  |
| -по полу: |  |  |  |  |  |  |
| Мужчины | 21 | 37,5 | 20 | 37,7 | -1 | 0,2 |
| Женщины | 35 | 62,5 | 33 | 62,3 | -2 | -0,2 |
| Итого: | 56 | 100 | 53 | 100 | -3 | 0 |
| - по возрасту, лет: |  |  |  |  |  |  |
| До 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| От 20 до 30 | 13 | 23,2 | 15 | 28,3 | 2 | 5,1 |
| От 30 до 40 | 24 | 42,9 | 23 | 43,4 | -1 | 0,5 |
| От 40 до 50 | 15 | 26,8 | 14 | 26,4 | -1 | -0,4 |
| Старше 50 | 4 | 7,1 | 1 | 1,9 | -3 | -5,2 |
| Итого: | 56 | 100 | 53 | 100 | -3 | 0 |
| -по образованию: |  |  |  |  |  |  |
| Среднее | 3 | 5,4 | 3 | 5,7 | 0 | 0,3 |
| Среднее специальное | 36 | 64,3 | 29 | 54,7 | -6 | -7,2 |
| Неполное высшее | 5 | 8,9 | 6 | 11,3 |  |  |
| Высшее | 12 | 21,4 | 15 | 28,3 | 3 | 6,9 |
| Итого: | 56 | 100 | 53 | 100 | -3 | 0 |
| -по стажу работы: |  |  |  |  |  |  |
| До 5 | 23 | 41,1 | 25 | 47,2 | 2 | 6,1 |
| От 5 до 10 | 29 | 51,8 | 24 | 45,3 | -5 | -6,5 |
| Свыше 10 | 4 | 7,1 | 4 | 7,5 | 0 | 0,4 |
| Итого: | 56 | 100 | 53 | 100 | -3 | 0 |

Анализируя данную таблицу, можно сделать следующие выводы: на предприятии основную часть коллектива представляют женщины, мужчин же всего 37,7%, это говорит о том, что основную работу ведут женщины, мужчины занимают в основном высший уровень управления (во главе фирмы стоит руководитель мужчина, а также помощниками руководителя, это начальник отдела сбыта и заместитель по общим вопросам, являются мужчины) и вспомогательный персонал (водители, грузчики). По возрастной категории следует отметить, что на предприятии работают люди в основном молодого возраста это от 20 до 40 лет, также важно заметить, что имеются и такие люди, возраст которых старше 50 лет – это будет негативно влиять на эффективность данного предприятия, т.к. устарелые кадры менее эффективны, чем молодые. Перед ООО «Фиштрейд» стоит серьезная задача в кадровой политики: замена устарелых кадров на более молодых работников, но об этом речь пойдет чуть позже. По стажу работу как видно имеются и такие работники, которые работают на предприятии с момента ее возникновения, т.е. более 10 лет, а также имеются и молодые специалисты, которые проработали всего 2-3 года. Текучесть кадров на предприятии наблюдается, но не значительная: уволено два продавца, два грузчика и водитель, и было принято два помощника главному бухгалтеру.

Среди всего персонала только 15 человек имеют высшее образование, в основном это управленческий уровень и специалисты, и то не все. В настоящее директор обязал весь управленческий уровень и специалистов, которые не имеют высшее образование, пойти учиться в высшее заведение. Оперативный персонал (продавцы, кладовщики), а также некоторые операторы-товароведы имеют среднее специальное образование 54,7%. И 5,7% людей, закончившие только среднее образование, это скорей всего грузчики и тех. персонал.

Таблица 2.3 - Анализ движения работников на предприятии

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 | Отклонение, (+; -) |
| А | 1 | 2 | 3 |
| 1. Состояло по списку на начало года | 52 | 56 | 4 |
| 2. Принято | 9 | 3 | -6 |
| 3. Выбыло  в том числе: | 5 | 4 | -1 |
| 3.1 По собственному желанию | 2 | 1 | -1 |
| 3.2 Уволено за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины | 2 | 3 | 1 |
| 3.3 Выбыло по прочим причинам | 1 | 1 | 0 |
| 4. Состояло по списку на конец года | 56 | 53 | -3 |
| 5. Среднесписочная численность | 54 | 52 | -2 |
| 6. Коэффициент оборота по приему | 0,16 | 0,06 | -0,12 |
| 7. Коэффициент оборота по выбытию | 0,09 | 0,1 | 0,01 |
| 8. Коэффициент текучести | 0,07 | 0,08 | 0,01 |

Из данных таблицы видно, что на анализируемом предприятии коэффициент текучести рабочей силы в 2009 г.выше, чем в 2008г. На начало 2008 года на предприятии состояло 52 человека, а в 2009 году 56 человек и отклонение показывает, что число работников увеличилось на 4 человека.

В прошлом году на предприятие было принято на работу 9 чел., а в отчетном году 3 чел., что на 6 чел. меньше, чем в прошлом году. Причем уволилось с предприятия в 2008 5 чел., а в 2009 – 4 человека, что в отклонении составило –1. В том числе с предприятия выбыло по собственному желанию в 2008 г. 2 работника, а в 2009г. – 1 , и отклонение составило —1 человек.

По прочим причинам с предприятия выбыло в прошлом и отчетном годах по 1 человеку.

На конец года по списку в 2009 году состояло 53 чел., а в начале этого же года численность составляла 56 чел. Следовательно, к концу года численность на предприятии сократилась на 3х человек. В отчетном году коэффициент текучести составил 0,08 и составил отклонение в размере -0,01, т. к. в прошлом году она составляла 0,07. Следовательно, коэффициент текучести увеличился.

В процессе анализа необходимо было тщательно изучить причины, вызывавшие увеличение коэффициента текучести в 2009г. по отношению к 2008г., чрезмерно высокая текучесть рабочей силы отрицательно сказалась бы на эффективности работы предприятия. Чем меньше коэффициент текучести, тем эффективнее используются трудовые ресурсы в материальном производстве, и увеличивается товарооборот. Увеличение коэффициента текучести на предприятии было вызвано путем сокращения устарелых кадров. Коэффициент оборота по прибытию уменьшился по сравнению с 2008 г. от 0,16 до 0,06 в 2009 г. и составил отклонение -0,12, а коэффициент оборота по выбытию составил отклонение – 0,01, что составило в отчетном году 0,1.

Коэффициент текучести в 2008г. составил 0,07, а в 2009г. он составил 0,08 и составил отклонение 0,01.

Текучесть кадров зависит от нескольких причин:

* Не эффективность работы устарелых кадров;
* Замена устарелых кадров на новые (молодые);
* Прием на работу случайных людей.

Наличие вышеназванных причин и говорит о 7% - 8% текучести кадров предприятия. Это можно объяснить следующим. На предприятии оперативный персонал (продавцы) занимают женщины разного возраста от 20 лет и возрастом старше 50. Люди с возрастом начинают быть более сентиментальными, то одно их не устраивает, то другое.

Тем более целью работы устарелых кадров в основном является лишь бы доработать до пенсии, работоспособность таких людей низкая. Следовательно, то качество работы, которое руководитель требует от работников, никаким образом не удовлетворяет его потребностей и потребностей покупателей. А молодые специалисты более подвижные, быстрые, и практически выполняют всю работу за себя и своих коллег. И самое главное молодых специалистов легко чему-то научить, например, научить правильному сервисному обслуживанию, нежели людей с 30 летним стажем работы, которых в чем-то переубедить просто не возможно. Молодым кадрам приходится постоянно повышать свой профессиональный уровень, посещать тренинги.

В условиях рыночной экономики на деятельность любого предприятия большое влияние оказывают факторы внутренней и внешней среды, а также уровень использования ресурсного потенциала организации. Эффективность использования имеющихся у организации ресурсов непосредственно оказывает влияние на конечные результаты её деятельности.

Любая организация, в том числе и ООО «Фиштрейд» находится и функционирует в среде. При этом каждое действие организации возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Поэтому, для анализа деятельности предприятия рассматривается воздействие внешних и внутренних сред, проводится СТЭП и SWOT анализы.

Кратко охарактеризуем влияние СТЭП факторов на деятельность рассматриваемого предприятия, а также на его деятельность в сфере управления персоналом.

К социологическим факторам относятся: демографическая обстановка, половозрастной состав, уровень заработной платы по отрасли, безработица, пенсионный возраст граждан и т.д.

К технологическим факторам относятся изменения в технологиях. Число передовых технологий год от года увеличивается, это связано с возрождением отечественной науки и появлением частных научных институтов.

Так как организация «Фиштрейд» занимается оптовой и розничной торговлей, технологические факторы будут влиять на ее деятельность через ценообразование и выбор партнеров (идущих в ногу с технологиями). Для данной организации это может быть совершенствование холодильного оборудования. Так как предприятие специализируется еще на мясной продукции, это может электрическая пила для разрубки мяса (быстрая и красивая разделка).

Экономические факторы также представляют большую важность. К ним относятся следующие факторы: валютный курс, процентные ставки, нормы налогообложения, производительность труда, цены на закупку товаров у поставщиков, уровень инфляции и безработицы, уровень доходов населения (в т.ч. и самих работников), цены реализуемых товаров (в среднем) у конкурентов по городу.

Государство может повлиять на деятельность ООО «Фиштрейд» с помощью таких норм, как уровень налоговых ставок на финансовый результат торгового предприятия, нормы трудового законодательства и т.д.

В течение нескольких лет происходило обновление правовой базы в области трудового законодательства, что привело к изменению отдельных нормативных документов, регулирующих порядок начислений заработной платы, различных компенсаций, обоснованность применения льгот. Кроме этого подлежат корректировке порядок расчетов сумм отпускных выплат, платежей по больничному листу и т.п. Нововведения в порядке исчисления и уплаты налога на доходы физических лиц в свете поправок к главе 23 НК РФ.

Сейчас рассматривается проект закона о приватизации государственных предприятий. Это скажется на тактике этих предприятий, и для организации они могут оказать стимулирующее воздействие в возможным увеличением конкуренции или благоприятное как расширение рынка покупателей или поставщиков. Теперь проведем анализ непосредственного окружения данного предприятия.

**Поставщики:**

Так как фирма выступает в роли посредника, поставщиками данной организации являются крупные специализированные фирмы оптовой поставки рыбы и продуктов питания, это такие предприятия как: ООО «ТурНиф», ЗАО «БАМА», ЗАО «Моряк-Рыбалов», ООО «Русская Рыбная Компания», ОАО «Форст», и т.д.

**Потребители**

Потребителями являются все население города. Анализ покупателей, как одной из составляющих непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составления профиля уровня покупателей. Изучение покупателей позволяет организации:

1.лучше уяснить то, на какой сервис нужно ориентироваться организации,

2.на какой объем продаж может рассчитывать организация,

3.в какой мере покупатели привержены к сотрудничеству с данной организацией,

4.насколько можно расширить круг потенциальных покупателей.

**Конкуренты**

Конкурентов у данной фирмы очень много, это связано с расширением потребительского рынка. Уровень жизни населения в городе повышается, а значит, люди могут себе позволить «вкусно поесть». Оценивая конкурентоспособность ООО «Фиштрейд», стоит отметить основных конкурентов: ООО «ИНТРАС-Красноярск», ООО «Рыбный прибой», ОАО «Рыбный рынок».

**Внутренняя среда**

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

В таблице рассмотрены характеристики, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Таблица 2.4 – Внутренняя среда предприятия

ООО «Фиштрейд***»***

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональный срез | Характеристика |
| Производство | Оптово-розничная торговая фирма, не имеет собственного производства, основывается на закупке готового товара |
| Контроль качества | В фирме нет специального отдела, занимающегося контролем качества. По договору купли-продажи ответственность за качество несет изготовитель. |
| Маркетинг | Удобное месторасположения организации, ориентация на крупных партнеров по территории края, закупка товаров как непосредственно у изготовителей, так и у посредников (а следовательно увеличение себестоимости) |
| Сбыт | Функция сбыта находится преимущественно под управлением начальника отдела сбыта. Прогнозирование и планирование продаж осуществляется интуитивно, контроль за осуществлением этой функции оперативный или по итогам квартала. |
| Финансы | Большие издержки при недостачи и порчи товаров. Однако удовлетворительный уровень ликвидности, стабильный рост чистой прибыли организации |
| Управление персоналом | Снижение эффективности работы кадров, смена устарелых кадров на новые, расширение численности персонала, оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддерживание отношений между работниками, повышение квалификации. |

Прибыль будет обеспечиваться при помощи правильного выбора стратегии управления, правильного подбора кадров и их тщательной подготовки.

На следующем этапе изучаются сильные и слабые стороны организации ООО «Фиштрейд», возможности и угрозы. При этом используется метод экспертных оценок, где в качестве четырех экспертов выступают люди, работающие в организации и привлеченные эксперты со стороны. Эксперты оценивают все эти компоненты по десятибалльной системе.

По проведенным оценкам сильных сторон (см. прил. 1, таблица 1) организации выявилось, что наиболее сильными сторонами являются: достойная репутация на потребительском рынке и местоположение данной организации, затем выплата премий работникам и качество обслуживания. Именно за счет вышеперечисленного данная организация является платежеспособной, ликвидной и дает весьма высокие финансовые показатели.

Одними из самых слабых сторон (см. прил. 1, таблица 2) организации оказались преобладание сотрудников старшего возраста и некачественный подбор состава персонала. Эти две проблемы существенно снижают эффективность деятельности предприятия, вызывают текучесть кадров, неудовлетворение трудом самих сотрудников из-за высокого объема работы и сравнительного небольшого размера заработной платы.

Главными возможностями (см. прил. 1, таблица 3) являются смена устарелых кадров на новые и поиск сотрудников, которые соответствовали бы всем требованиям, и расширение рыка продаж. Сильнейшими угрозами для предприятия (см. прил. 1, таблица 4), снижение прибыли, подавление организации конкурентами и в конечном итоге предприятие придет к банкротству.

На следующем этапе построим матрицу SWOT , приведенную на рис.

Внешняя среда предприятия – это то, место, где предприятие не властно над происходящими процессами. Внешняя среда или макросреда – это сфера государства, через которую оно осуществляет свой контроль над деятельностью организации любого масштаба и любой формы собственности. Зарождающиеся угрозы и возможности – это продукты этой самой сферы, благодаря которым государство может влиять на внутреннюю среду предприятия. Как бы проникая в его внутренний мир, оно перестраивает структуру предприятия на свой лад. Качественная характеристика персонала фирмы определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей фирмы и производства работ. Качественные характеристики персонала фирмы и качество труда оценить гораздо сложнее. В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы.

Основной круг параметров или характеристик, определяющих качество труда: экономические, личностные, организационно-технические и социально-культурные.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности:**  1. Смена устарелых кадров на новые  2. Поиск сотрудников, соответствующих всем требованиям организации;  3. Расширение рынка продаж | **Угрозы:**  1.Снижение прибыли;  2. Подавление конкурентами;  3. Банкротство |
| **Сильные стороны:**  1. Достойная репутация на рынке услуг;  2. Месторасположение;  3. Качество обслуживания | 1. Стратегия жесткого отбора кадров;  2. Прием молодых специалистов | 1. Стратегия расширения позиций на рынке; |
| **Слабые стороны:**  1.Преобладание сотрудников старшего возраста;  2.Некачественный подбор персонала | 1. Профессиональный отбор сотрудников при приеме на работу путем анкетирования, собеседования.  2. Отменить прием на работу родственников и знакомых  3. Практиковать испытательный срок при принятии нового работника | 1. Стратегия развития рынка, разработка и реализация стратегии |

Рис. 2.2. Матрица SWOT для ООО «Фиштрейд»

Невысокая эффективность результатов работы кадров очень сильно влияет на предприятие. Люди, а именно люди в возрасте, не справляются с поставленными перед ними задачами, начинают меньше уделять внимание сервису и выкладке товаров, поэтому результата, которого ожидает руководитель, в итоге не получает. Очень сложно иметь в персонале, людей с большим стажем работы (более 25 лет), потому что с накопленными знаниями, за весь период работы в сфере торговле, они вырабатывают свою стратегию поведения и общения с людьми. В основном у людей к 50 годам пропадает стимул в работе, а уж тем более в совершенствовании трудовой деятельности, поэтому нельзя сказать, что они работают и стремятся работать, как выражаются сами работники «…дорабатываем до пенсии». С каждым годом происходит усовершенствование технологий и сервиса обслуживания, которые доходят до нас с Запада, как в торговле, так и в других отраслях. Любое предприятие борется за каждого клиента (покупателя), поэтому оно стремиться немедленно освоить новые стратегии и применить их на практике. Поэтому возникает еще один отрицательный факт, очень сложно перестроить старые кадры на новый высший уровень обслуживания (например, если с самого начала своей трудовой деятельности, продавцы не научились приветствовать покупателей, то сейчас их бесполезно переубеждать в чем-либо).

Таким образом, учитывая этот неоспоримый факт, достаточно трудно предпринять такие меры, которые бы разом устранили все угрозы и реализовали бы все возможности предприятия. Но, во всяком случае, не стоит забывать, что попытка может стать выходом из неприятного положения.

**2.3 Анализ и оценка качества принятия кадровых решений на предприятии**

Предприятие существует на рынке уже более 10 лет, завоевало достойную репутацию и каждый год приносило стабильную прибыль. Руководитель никогда не задумывался о том, каких людей нанимают на работу заведующие его магазинов. Принятие и подбор кадров это очень важный фактор в управлении организацией, т.к. именно от работоспособности кадров зависит жизненный цикл предприятия и прибыль, приносимая работниками.

В одном из магазинов фирмы ООО «Фиштрейд», который был открыт два года назад, работают две смены продавцов, причем в одной смене возрастной состав работников до 40 лет, а в другой смене от 45 до 55 лет. В последнее время руководитель стал задумываться о том, почему в одной смене выручка больше, чем в другой. Он стал чаще приезжать в этот магазин и наблюдать за работой продавцов. И сделал вывод, что в смену, где работают молодые специалисты, высокий уровень обслуживания (всегда приветствуют покупателей, предлагают товар, помогают при выборе того или иного товара), быстро и четко выполняют свою работу (успевают вовремя все сделать), всегда правильная и красивая выкладка товара, и всегда есть ассортимент выбора. А самое главное, что у молодых специалистов есть стимул в работе.

Наблюдая же за второй сменой работников, вырисовывалась совсем другая картина. Малоподвижные продавцы с неохотой и трудом выполняли свою работу, с выкладкой был вечный бардак, а замечание сделанное заведующей, чтобы чаще улыбались и здоровались с покупателями, они отреагировали так: первые два дня старались выполнить то, о чем их попросили, а на третий день про все забыли. И когда было сделано замечание в третий раз, их ответ заключался в следующем: «Мы столько лет проработали в торговле и знаем как себя вести, а переучиваться и подстраиваться под кого-то мы не собираемся». Из-за такого халатного отношения к работе сотрудников, страдают другие люди и сама организация.

Поэтому, анализируя свои наблюдения, руководитель выявил проблему – это снижение эффективности работы персонала, причем только тех работников, возраст которых более 45 лет. Если срочно не решить данную проблему, она может привести к плохим последствиям.

Разработаем несколько вариантов решения возникшей проблемы:

1. смена старых кадров на новые
2. подача объявления на биржу труда и в средства массовой информации (газеты, бегущая строка на телевидении) – это дало бы возможность выбирать подходящие рабочие единицы из большего количества желающих;
3. профессионально подойти к приему кадров, т.е. профессиональный отбор сотрудников при приеме на работу путем анкетирования, собеседования;
4. ужесточить требования к принимаемых на работу кадров: возраст не более 40 лет, без вредных привычек, желательно высшее образование;
5. запретить прием на работу родственников и знакомых;
6. воспользоваться услугами кадровых организаций (они имеют свою базу данных о людях, ищущих работу). Это поможет в некоторой степени избежать сотрудничества с теми, кто имеет вредные привычки;

7. активизация материальных и моральных стимулов к труду, т.е. сохранить уже имеющихся работников, дать им уверенность в стабильности и поддержки со стороны предприятия, вызвать чувство сопричастности к коллективу организации и хоть в какой-то степени привлечь и заинтересовать потенциальный персонал.

Для того чтобы не пропал стимул работы у сотрудников, руководитель должен предпринять следующие меры для более эффективной работы кадров, это:

1. Поощрять работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности: объявление благодарности, награждение почетной грамотой, выдача премии;
2. выплата материальной помощи к праздникам, при рождении детей, в случае смерти работника и т.д.;
3. как можно чаще организовывать мероприятия, для объединения и сплочения коллектива;
4. как можно чаще просвещать в изменениях в сфере торговли (посещение тренингов, различных мероприятий).

В третьей части курсовой работы мы рассмотрим возникшую проблему более подробно. Выявим сколько времени понадобиться для ее решения, разработаем проект внедрения, предложим методы, с помощью которых можно это сделать.

**Вывод**

Проведенный анализ показал, что на предприятии ООО «Фиштрейд» создана система управления, имеющая все свойственные ей элементы: механизм управления (цели, задачи, принципы, функции, методы) и структуру управления.

Предприятие имеет линейно - функциональную организационную структуру, представляющую собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих развитие организации как единого целого.

Главной целью организации является извлечение прибыли, но чтобы достичь данной цели, нужно преодолеть множество проблем, которые возникают в процессе достижения цели. Все проблемы были описаны выше.

В целом можно отметить, что деятельность организации протекает успешно, если бы не одно «но», которое может в ближайшем будущем привести предприятие к разорению.

Таким образом, главными направлениями повышения эффективности использования трудовых ресурсов являются: рациональная организация труда; смена старых кадров на новые; материальная и моральная заинтересованность работников; социальное развитие трудового коллектива.

Данные мероприятия помогут предприятию повысить свою конкурентоспособность и в дальнейшем оставаться лидером на рынке потребления. А это в свою очередь приведет к увеличению числа покупателей, а значит и к росту прибыли предприятия. Благодаря этому возможно повышение как морального, так и материального стимулирования, что может повысить эффективность процесса работы. И так по замкнутому кругу.

**3. Разработка решения, направленного на повышение качества принятия кадровых решений на примере предприятия ООО «Фиштрейд»**

**3.1 Постановка задачи и формирование управленческого решения**

Для реализации решения, связанного с устранением проблемы, существующей на предприятии, необходимо разработать механизм управленческого решения, он состоит из трех блоков, включающих 10 этапов.

*Первый блок* - это постановка задачи, содержащая этапы:

1. выявление проблемы;
2. определение времени, необходимого для принятия решения;
3. ресурсы, необходимые для нахождения оптимального решения;
4. анализ проблемной ситуации.

*Второй блок* - формирование решений, включающий следующие этапы:

1. формирование множества целей по устранению проблемной ситуации;
2. определение ограничений по принятию решений;
3. выработка множества альтернативных вариантов решений;

*Третий заключительный* блок называется оптимизация решений:

1. определение функции предпочтения решений;
2. определение критериев предпочтения;
3. выбор предпочтительного решения.

1 Блок

На основании выше рассмотренного было выявлено, что проблема, возникшая на предприятии, заключается в снижение эффективности работы персонала. Корень этой негативной ситуации кроется в том, что на предприятии имеются работники, возраст которых более 45 лет, т.е. такие кадры уже менее трудоспособны и их нужно менять на новые.

Стоит заметить, что если будет решен вопрос о увольнении старых кадров и принятии новых молодых специалистов, а также поощрять работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, то данная проблема на предприятии будет решена. Имея в виду сложный характер возникшей проблемы, устраним фактор прямого воздействия (некачественный подбор персонала) посредством ликвидации фактора косвенного воздействия.

Если вовремя не предпринять надлежащих мер, то дальнейшее затягивание нерешенной проблемы может привести:

1. к снижению прибыли на предприятии;

2. подавлению конкурентами.

За решение данной проблемы несет ответственность руководство предприятия в лице директора. Варианты решений разрабатываются директором и его помощниками.

Подбор кадров на сложившиеся вакансии необходимо произвести в кратчайшее время, поскольку по этому рабочему месту образовывается переработка нормы часов, которую нужно будет оплатить. К тому же необходимо найти таких людей, которые полностью будут соответствовать требуемым качествам. На все эти операции уйдет две-три недели. После того, как произведены все операции по поиску и проверке работника, выпускается в течение дня приказ по его приему на работу. На все это уходит приблизительно три недели.

При разработке данного решения основными видами ресурсов будут: человеческие, финансовые, информационные, материально – технические. Такой набор ресурсов можно объяснить следующим: руководителю необходимо обладать полной и достоверной информацией по возникшей проблеме; также предприятие должно иметь соответствующие количество денег, чтобы в полной мере реализовать данную программу;

людей, которые будут заняты процессом исполнения этого решения, применять все свои знания и опыт; и, наконец, на предприятии должно иметься определенное количество техники в виде компьютеров, факсов, телефонов, с помощью которых административно – управленческий персонал сможет реализовать принятое решение.

Для того, чтобы принять эффективное решение в целях устранения рассматриваемой проблемной ситуации, необходимо провести ее тщательный анализ и выявить множество альтернатив, удовлетворяющих и подходящих для реализации данного нововведения в организации.

Причинами данной проблемы являются:

1. нетрудоспособность работников среднего возраста;

2. безответственное отношение этих работников к своим обязанностям;

3. наличие вредных привычек у некоторых сотрудников.

Таблица 3.1 – Количественная оценка проблемных ситуаций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Проблемные ситуации** | **Количественная и качественная оценка** | **Вероятность** |
| Нетрудоспособность работников  старшего возраста (более 45 лет) | Не успевают вовремя выполнять работу; некачественно выполняют работу | 0,5 |
| безответственное отношение этих работников к своим обязанностям | человеческий фактор (ненамеренно или намеренно с тем убеждением, что какая оплата труда – такое и качество работы); не считаются с мнением с коллегами и вышестоящим управлением | 0,45 |
| наличие вредных привычек у некоторых сотрудников | человеческий фактор (вредная привычка или  поступки, вызванные психологическими стрессами, отсутствия выхода из сложившейся ситуации, неудовлетворение жизнью) | 0,05 |
| Итого: |  | 1 |

Анализируя данные таблицы можно говорить, что наибольшую вероятность (0,5) из предоставленных проблем, занимает нетрудоспособность работников старшего возраста (более 45 лет) и практически такая же вероятность (0,45) о безответственном отношении работников к своим обязанностям. Таких людей ожидает немедленное увольнение.

Наименьшая же вероятность принадлежит наличию вредных привычек у некоторых сотрудников (0,05).

2 Блок .

Сформируем цели, которые необходимо достигнуть для решения проблемы (табл. 3.2). Из них будут обязательные цели, без которых никакое решение не может считаться неприемлемым; желательные цели, при достижении которых повышается качество данного решения; вероятностные цели, достижение которых в комплексе с двумя первыми создает условия для того, чтобы предотвратить возникновение в будущем соответствующей проблемы или окончательно исчерпать ее.

Таблица 3.2 – Разнообразие целей по устранению проблемной ситуации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Цели для решения проблемы** | **Критерии достижения целей** | **Показатели степени достижения целей (%)** | **Показатель важности** | **Условное обозначение** |
| ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ | | | | |
| 1. Прием квалифицированных сотрудников подходящих по всем параметрам | - увольнение старых кадров и принятие новых;  - тщательный отбор при приеме на работу - материальные выплаты должны соответствовать квалификации сотрудника; | 95 | 10 | ОБ – 1 |
| ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ | | | | |
| 1. Принятие нового сотрудника коллективом | - создание доброжелательной атмосферы;  - создание корпоративного духа | 70 | 8 | ЖЛ – 2 |
| 2. Быстрая адаптация принятого сотрудника к условиям работы | - умение выполнять поставленные задачи;  - хорошее общение с сотрудниками и покупателями | 85 | 9 | ЖЛ – 3 |
| 3. Полная смена старых сотрудников на новых | - выполнение всей работы быстро и качественно | 30 | 9 | ЖЛ – 4 |
| ВЕРОЯТНОСТНЫЕ | | | | |
| 1. Выработка ответственного подхода к должностным обязанностям работника | - введение системы дисциплинарных и материальных взысканий | 70 | 10 | ВР – 5 |
| 2. Повышение уровня профессиональной подготовки | - проведение всевозможных занятий, тренингов;  - обязательное обучение в ВУЗе | 90 | 10 | ВР – 6 |
| 3. Объединение коллектива перед поставленной задачей в единую команду | - выработка единой цели, которая бы стала решением не только потребностей предприятия, но и ее работников | 40 | 8 | ВР – 7 |

Выработка множества альтернативных вариантов решения представлена (прил. 2, рис. 1) в виде дерева решений. По результатам проделанной работы рациональным вариантом будет увольнение «старых» кадров, принятие «молодых» специалистов с помощью профессионального отбора кадров, именно вариант способен разрешить данную проблему.

3 Блок.

Определение функций предпочтения решений (прил. 2, рис. 2), где будут отражены все возможные шаги выбранного варианта устранения проблемы.

Критериями, определяющими предпочтение оптимального решения, являются:

* реальность разрешения проблемы;
* результативность решения проблемы;
* минимальное количество затрат при разрешении проблемы;
* незамедлительность решения проблемы.

Для выбора предпочтительного решения будет применена матрица оценки решения (табл. 3.3). Шкала оценки в данном случае будет следующая:

0 – решение не достигается;

1 – решение достигается по минимуму;

2 – решение частично достигнуто;

3 – решение достигнуто не больше половины;

4 – решение достигнуто почти полностью;

5 – решение полностью достигнуто.

Настоящая шкала показывает, насколько данное решение достигает поставленной цели.

Оценка вероятности реализации решения при данной цели будет варьироваться от 0 до 1, при этом сумма вероятностей достижения по одной цели не должна быть больше единицы.

В качестве целей данной таблицы были использованы сформулированные ранее цели. В качестве решений использовались варианты решений возникшей проблемы, приведенные в дереве решений.

Таблица 3.3 – Матрица оценки решения

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Решения** | **Цели** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | |
| Оц1 | | | Жц2 | | Жц3 | | | | Жц4 | | | | Вц5 | | | | Вц6 | | | | Вц7 | | | |  |
| балл | | вер – ть | балл | вер – ть | балл | | вер – ть | | балл | | вер – ть | | балл | | вер – ть | | балл | | вер – ть | | балл | | вер – ть | |
| 1. Решения проблемы косвенного характера: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Не увольнять «старые» кадры | | 1 | 0,1 | 2 | 0,05 | 1 | 0,1 | | 2 | | 0,05 | | 2 | | 0,1 | | 3 | | 0,1 | | 1 | | 0,05 | | 0,95 | |
| 1.2 Увольнение «старых» и принятие специалистов с разновозрастной категорией | | 2 | 0,25 | 4 | 0,35 | 5 | 0,3 | | 4 | | 0,15 | | 4 | | 0,3 | | 3 | | 0,25 | | 5 | | 0,25 | | 7,2 | |
| 1.3 Увольнение «старых» и принятие «молодых» специалистов с помощью интуитивного отбора | | 3 | 0,25 | 3 | 0,25 | 4 | 0,2 | | 3 | | 0,35 | | 3 | | 0,2 | | 4 | | 0,15 | | 4 | | 0,25 | | 5,55 | |
| 2. Решение проблемы прямого характера: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Увольнение «старых» кадров и принятие «молодых» специалистов на профессиональном отборе | 5 | | 0,4 | 4 | 0,35 | 5 | | 0,4 | | 5 | | 0,45 | | 5 | | 0,4 | | 5 | | 0,5 | | 5 | | 0,45 | | 14,4 |
| Итого: | 11 | | 1 | 13 | 1 | 15 | | 1 | | 17 | | 1 | | 14 | | 1 | | 15 | | 1 | | 15 | | 1 | | 28,1 |

После проведения оценки удовлетворения целей организации, было выявлено, что наиболее оптимальным вариантом из всех перечисленных является решение по увольнению «старых» кадров и принятие «молодых» специалистов на профессиональном отборе, которые будут работать ответственно и тщательно, создадут благоприятную атмосферу на предприятии, снизят количество возникающих конфликтов.

* 1. **План реализации решения и управленческая оценка его**

**эффективности**

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без программного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности.

В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей.

Следовательно, для реализации принятого решения предприятию необходимо построить дерево – целей (рис. 3.1 ).

Целью организации в данной схеме будет решение о принятии одного человека на место продавца вместо уволенного сотрудника. Параметры: женщина, до 40 лет, коммуникабельная, ответственная, исполнительная, желающая эффективно работать и приносить организации высокие результаты.

Рис. 3.1 Дерево целей

**Поиск нового сотрудника**

Анализ рынка

Определение эффективности работы нового сотрудника

- анализ хозяйственной деятельности, в т.ч. анализ ФОТ и средств прибыли;

- определение норма-тивной численности;

- контроль за дости-жением финансовых результатов

- исследование рынка рабочей силы (поиск нужного контингента);

- анализ предложенных кандидатур (выбор нужного человека по имеющимся параметрам);

- анализ условий для работы сотрудников (последующее улучшение этих условий)

- определение способ-ности быстро адап-тироваться к условиям работы;

- умение быстро реаги-ровать на изменения;

- умение быстро влиться в коллектив;

- желание эффективно работать;

- определение возни-кающих потребностей сотрудника (удовле-творение этих потреб-ностей для получения высокого качества работы)

Оценка ФХД

Исполнителями данного решения будут директор предприятия, его заместители. Срок исполнения принятого решения - три недели.

Для реализации управленческого решения был определен оптимальный срок реализации данного изменения (заполнение вакантной должности) и построен календарный график, по которому предприятие должно будет проводить нужные мероприятия с целью принятия нового сотрудника в намеченные сроки. Для осуществления следующей операции, нужно помнить о том, что самым лучшим вариантом решения проблемы (низкая эффективность работы персонала) косвенного характера было решение о смене старых кадров и приеме молодых специалистов(табл. ).

Наглядное изображение календарного графика реализации решения представлено в табл. 3.4.

Таблица 3.4 – План - график реализации решения



Такие мероприятия как постановка задачи (поиск нового сотрудника на должность) и определение круга лиц, которые будут разрабатывать это решение, займет один день; подписание приказа о приеме на работу нового человека директором выполняется тоже в течении одного дня; согласование этого списка с директором выполняется в течение одной рабочей недели. Таким образом, на подготовительный этап уходит приблизительно семь рабочих дней.

Собеседование с работником, его анкетирование и тестирование занимают один рабочий день. Запрос о потенциальном сотруднике в отделение внутренних дел на предмет судимости составляет приблизительно 9-10 рабочих дней. Получается, что основной этап составляет примерно две недели.

И, наконец, заключительный этап, состоящий из принятия решения о заключении трудового договора с работником и выпуска соответствующего приказа, укладывается в 1-2 рабочих дня. Последние мероприятия совершаются на третьей неделе реализации решения.

Принятие нового, казалось бы, на первый взгляд, эффективного решения должно полностью исчерпать существующую проблему. Но без решения, касающегося увольнения «старых» кадров, даже это мероприятие может потерять силу. Поэтому для того, повысить эффективность работы кадров в организации, нужно всего лишь с помощью профессионального отбора кадров принять на работу сотрудников, которые будут соответствовать данным требованиям. При этом действовать по принципу: заработная плата будет зависеть от приносимой выручке, может быть тогда, люди начнут стремиться удовлетворять не только свои потребности до конца, но и потребности других людей.

На основе проведенного выше анализа можно сказать, что предложенное решение при приеме на работу только молодых специалистов разрешить данную проблему в корне и что руководство, выбрав его, поступит рационально.

**Заключение**

Принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

В современных условиях развития экономики эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Чем выше обоснованность и качество принимаемых решений в конкретных ситуациях, тем меньше коммерческий риск организации. Качество и эффективность управленческих решений являются основными факторами рационального использования ресурсов и повышения конкурентоспособности организации.

В курсовой работе были достигнуты цели, поставленные во введении, а именно: умение применить теоретические знания к анализу практики деятельности ООО «Фиштрейд» при изменяющихся условиях, вскрыть основные проблемы, существующие в данной организации и сформулировать пути их решения. В данном курсовом проекте был проведен анализ и оценка технологии принятия кадрового решения на примере исследуемого предприятия.

В результате анализа и оценки процесса разработки и принятия кадрового решения по проблемной ситуации, сложившейся на данном предприятии, была выявлена его оптимальность и рациональность. Оно наиболее других соответствует поставленным целям предприятия, направленным на результат решения данной проблемы, а именно сохранение конкурентных позиций и увеличение преимуществ перед конкурентами.

**Список используемой литературы**

1. Бусыгин А.В. «Эффективный менеджмент» Курс лекций. Выпуск 3. М.: Эльф К, 2006

2. А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения:

Методологический аспект/ А.Г. Венделин. – М.: Экономика, 2004 г.

3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд., М.:Гардарика, 2002 г.

4. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ "Банки и биржи", 1997.

5. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений. – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», 2003, №1. С. 123-131

6. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений. – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», 2003, №2. С. 105-123

7. Егоршин А.П. Управление персоналом. Уч. для ВУЗов Н. Новгород НИМБ, 2001 – 47с.

8. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 2008г.

9. Кокорев В.П. Курс лекций по менеджменту. – Барнаул: Издательство «АГУ», 2007. – 432 с.

10. Киперман Г.Я., Сурганов Б.С. Популярный экономический словарь. – М.: Экономика, 2004 г.

11. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие – М.: ООО Издательско – Консалтинговое Предприятие «ДеКА», 2004. – 896 с.

12. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. - М.: Наука 1979.

13. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. - М.: Дело, 2003.

14. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992 – 702 с.

15. Методические указания по оформлению письменных работ для студентов всех форм обучения специальности 061100 «Менеджмент организации»/ Сост. Т. А. Вашко, А.Н. Чаплина; КГТЭИ. – Красноярск, 2005.

16. Набоков В.И., Семенов А.К. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004.

17. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.

18. Румянцева З.П., Саломатин И.А. Менеджмент организации: Учебное пособие – М.: ИНФРА – М, 2005.

19. Русинова С.А. Менеджмент. – Москва, 1999

20. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. – Москва: ИНФРА-М, 2001, 248с.

21. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

22. Смирнов Э.А Управленческие решения – М.: ИНФРА – М, 2001 – 264 с.

23. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник – М.: ИНФРА – М, 2000.

24. Управление персоналом организации: Учебник/Под. ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 638 с. – (Высшее образование).

25. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева,

З.П. Румянцевой, Н.А. Соламатина. – 2-е изд., перераб. и доп.. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 669 с.

26. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – Интел – Синтез, 2008 г.

27. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2001. – 283 с. – (Серия «Высшее образование»).

28. Чаплина А. Н., Суслова Ю. Ю. Механизм управления эффективностью деятельности предприятий малого бизнеса. КГТЭИ, - Красноярск, 2005. – 439 с.

29. Экономика торгового предприятия: А.И. Гребнев, О.А. Габриэлян и др. – М.: Экономика, 2002 г.

Таблица 3 – Экспертные оценки возможностей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика сильных сторон организации | Эксперты | | | | | | | | Ср. значение |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
| сумма | уд. вес | сумма | уд. вес | сумма | уд. Вес | сумма | уд. вес |
| 1. Смена устарелых кадров на новые | 10 | 37,04 | 10 | 34,5 | 10 | 37,04 | 10 | 35,8 | **40** |
| 2. Поиск сотрудников, соответствующих всем требованиям | 9 | 33,34 | 10 | 34,5 | 10 | 37,04 | 9 | 32,1 | 38 |
| 3. Расширение рынка продаж | 8 | 29,62 | 9 | 31 | 7 | 25,92 | 9 | 32,1 | 33 |
| Итого: | 27 | 100 | 29 | 100 | 27 | 100 | 28 | 100 | - |

Таблица 4 – Экспертные оценки угроз организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика сильных сторон организации | Эксперты | | | | | | | | Ср. значение |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
| сумма | уд. вес | сумма | уд. вес | сумма | уд. Вес | сумма | уд. вес |
| 1. Снижение прибыли | 10 | 37,04 | 9 | 42,8 | 10 | 38,5 | 10 | 37,04 | **39** |
| 2. Подавление конкурентами | 10 | 37,04 | 6 | 28,6 | 10 | 38,5 | 9 | 33,34 | 35 |
| 3. Банкротство | 7 | 25,92 | 6 | 28,6 | 6 | 23 | 8 | 29,62 | 27 |
| Итого: | 27 | 100 | 21 | 100 | 26 | 100 | 27 | 100 | - |

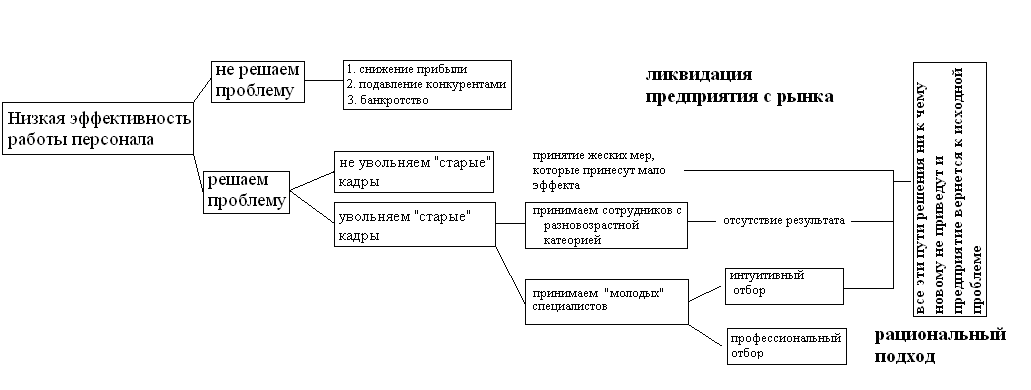
**Приложение 1.**

Таблица 1 – Экспертные оценки сильных сторон

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика сильных сторон организации | Эксперты | | | | | | | | Ср. Значение |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
| сумма | уд. вес | сумма | уд. вес | сумма | уд. Вес | сумма | уд. вес |
| 1. Ежегодное увеличение прибыли | 8 | 9,5 | 9 | 11,2 | 9 | 10,1 | 9 | 10 | 35 |
| 2. Достойная репутация на потребительском рынке | 10 | 11,9 | 10 | 12,5 | 9 | 10,1 | 10 | 11,1 | **39** |
| 3. Месторасположение | 10 | 11,9 | 8 | 10 | 10 | 11,2 | 10 | 11,1 | 38 |
| 4.Ассортимент товара | 9 | 10,7 | 7 | 8,5 | 10 | 11,2 | 9 | 10 | 35 |
| 5. Качество обслуживания (сервис) | 9 | 10,7 | 8 | 10 | 10 | 11,2 | 9 | 10 | 36 |
| 6. Предоставление торговых услуг | 7 | 8,3 | 6 | 7,5 | 6 | 6,9 | 8 | 8,9 | 27 |
| 7. Гибкая система скидок | 8 | 9,5 | 8 | 10 | 9 | 10,1 | 10 | 11,1 | 35 |
| 8. Четкое распределение прав и обязанностей в организации | 6 | 7,3 | 8 | 10 | 7 | 7,9 | 7 | 7,8 | 28 |
| 9. Наличие социального пакета | 9 | 10,7 | 9 | 11,2 | 9 | 10,1 | 8 | 8,9 | 35 |
| 10. Выплата премий | 8 | 9,5 | 9 | 11,2 | 10 | 11,2 | 10 | 11,1 | 37 |
| Итого: | 84 | 100 | 80 | 100 | 89 | 100 | 90 | 100 | - |

Таблица 2 – Экспертные оценки слабых сторон

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика сильных сторон организации | Эксперты | | | | | | | | Ср. Значение |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
| сумма | уд. вес | сумма | уд. вес | сумма | уд. Вес | сумма | уд. вес |
| 1. Преобладание сотрудников старшего возраста | 10 | 58,8 | 9 | 52,9 | 10 | 62,5 | 10 | 58,8 | **39** |
| 2. Некачественный подбор состава | 7 | 41,2 | 8 | 47,1 | 6 | 37,5 | 7 | 41,2 | 28 |
| Итого: | 17 | 100 | 17 | 100 | 16 | 100 | 17 | 100 | - |



**Приложение 2.** Рис. 1. Дерево решений

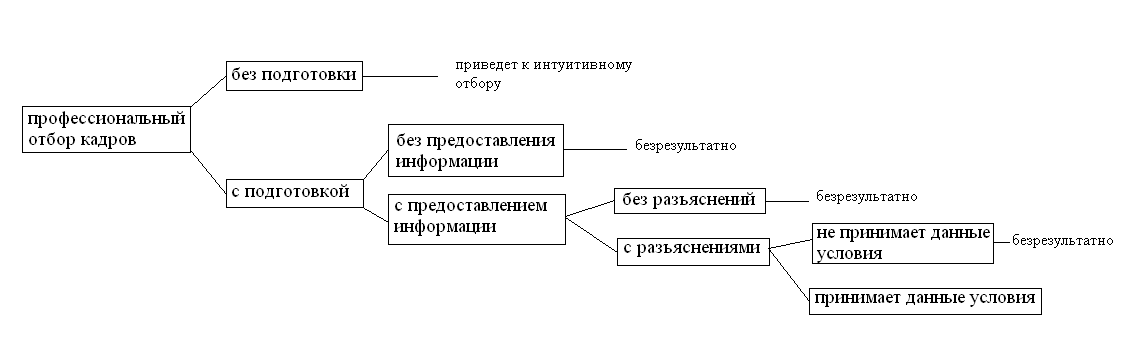


Рис. 2. Функции предпочтения решения

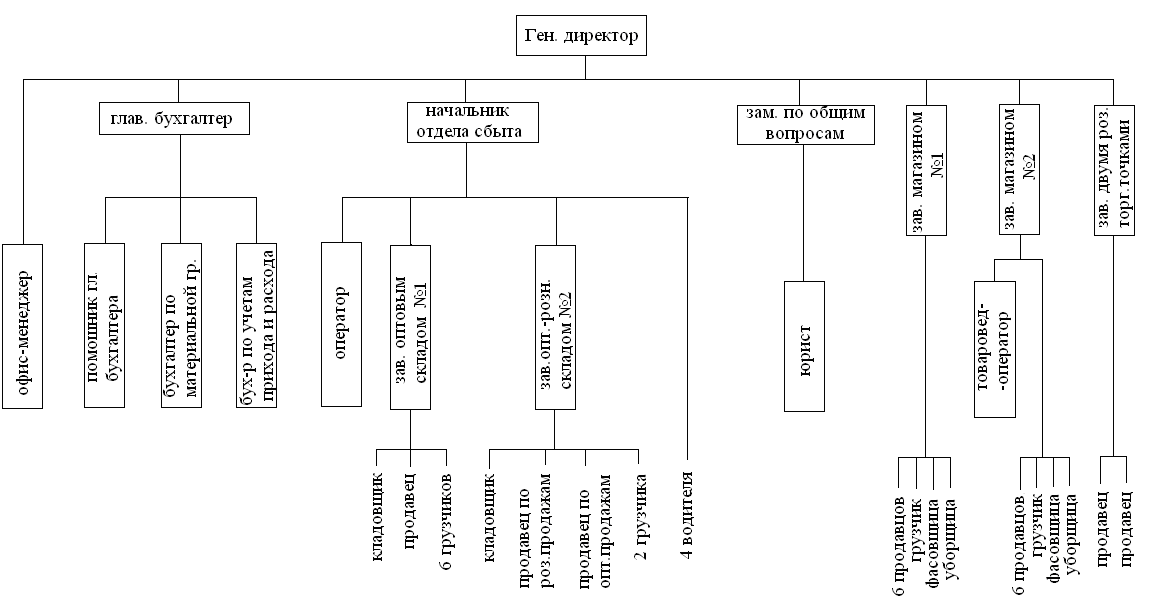


Рис. 2.1. Организационная структура предприятия ООО «Фиштрейд»