# Оглавление

Введение

Глава 1. Теоретические и методологические основы управления персоналом

1.1 Понятие и сущность управления персоналом

1.2 Система управления персоналом

1.3 Методы управления персоналом0

Глава 2. Анализ системы управления персоналом ОАО МКО «Севзапмебель»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Анализ экономической деятельности

Глава 3. Разработка стратегии управления персоналом ОАО МКО «Севзапмебель»

Заключение

Список литературы

# Введение

Эффективная деятельность любого предприятия напрямую зависит от эффективного использования человеческими ресурсами. Поэтому ключевым элементом управления организации является функция управления персоналом, которая должна быть непосредственно увязана с общей стратегической концепцией. Важнейшим условием обеспечения эффективного управления людьми, работающими в организации, является позиция высшего руководства. Невозможно рассчитывать на успех, если высшее руководство не относит проблему управления людьми и увеличения отдачи и увеличения отдачи от человеческих ресурсов к числу приоритетов в работе организации или не готово к заинтересованной и деятельной поддержке деятельности в этом направлении.

По исследованию Ф. Лузенса «эффективный» менеджер тратит на взаимодействие с работниками и управление человеческими ресурсами 70 % своего рабочего времени [[1]](#footnote-1). Это непосредственно связано с качественными характеристиками рабочей силы. Сегодня она представлена людьми более образованными и обеспеченными, значительно более мобильными, заинтересованными участвовать в принятии решений на рабочих местах, способными рисковать, менее верными компании или организации, менее склонными иметь детей, чаще занятыми умственным трудом, более предприимчивыми и самостоятельными.

Нынешние жёсткие условия рынка предъявляют требования не только к квалификации и качествам работников, но и поведению организаций в отношении к человеческим ресурсам – чёткое трудовое законодательство, составление трудовых договоров, социальные ценности и трудовая этика. В соответствии с этим возникла необходимость превратить управление персоналом в целостную систему на основе соответствующей стратегии.

Стратегия управления персоналом в организации призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, чтобы лучше стимулировать и оптимизировать их влияние на работников, особенно на их трудовые качества и квалификацию и создать тем самым единую, соответствующую конкретной целевой группе комбинацию элементов политики управления персоналом. Как только хотя бы один элемент окажется неудачным, следует ожидать неудачи и в использовании остальных инструментов. Таким образом, изолированное, несогласованное использование экономических инструментов управления персоналом может повлечь за собой нежелательные последствия.

Цель курсового проекта – разработка стратегии управления персоналом на примере конкретного предприятия.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические и методологические аспекты управления персоналом.
2. Провести анализ изучаемой проблемы на примере конкретного предприятия.
3. Разработать стратегию управления данного предприятия.

Объектом изучения является Открытое акционерное общество Мебельно-коммерческое объединение «Севзапмебель».

Предмет изучения – действующая в данной организации система управления персоналом.

Источниками информации служили учебная литература и материалы специализированных интернет-сайтов, посвященных управленческой тематике, документы ОАО МКО «Севзапмебель» за 2006 – 2008 годы.

# Глава 1. Теоретические и методологические основы управления персоналом

## 

## 1.1 Понятие и сущность управления персоналом

Управление персоналом - сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами [[2]](#footnote-2). То есть управление персоналом представляет собой процесс воздействия организации или действующей в ней кадровой службы на ее сотрудников с помощью комплекса специальных методов, направленных на достижение определённых целей.

Главным элементом любой системы управления являются человеческие ресурсы, которые в одно и то же время могут быть как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом, потому что они являются производительной силой, главной составляющей любого производственного процесса. С этой точки зрения они рассматриваются аналогично материально-вещественным элементам производства. Вместе с тем персонал — это прежде всего люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главенствующую роль. Способность людей одновременно выступать в качестве объекта и субъекта управления представляет собой главную специфическую особенность управления персоналом на производстве.

Сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь ее стратегических целей.

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

## 

## 1.2 Система управления персоналом

Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, повышения производительности труда и качества работы.

Функции управления персоналом представляют основные направления деятельности организации, ориентированные на эффективное использование человеческого ресурса организации. Традиционно выделяют следующие функции [[3]](#footnote-3):

* планирование персонала (в том числе стратегическое);
* создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
* оценка кандидатов и отбор лучших из резерва;
* система стимулирования;
* управление расходами на персонал;
* профориентация и адаптация;
* оценка трудовой деятельности;
* обучение и развитие руководящих кадров;
* организация кадрового движения персонала (повышение, ротация, перевод, понижение, увольнение);
* планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста;
* формирование и поддержание организационной культуры;
* контроль за деятельностью персонала, обеспечение дисциплины.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий; постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

В соответствии с этим можно определить ряд задач [[4]](#footnote-4), которые должен решить менеджер в процессе управления:

* помощь фирме в достижении ее целей;
* обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками;
* эффективное использование мастерства и способностей персонала;
* совершенствование мотивационных систем персонала;
* повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
* развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования;
* сохранение благоприятного морального климата;
* управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации, общества;
* планирование карьеры - продвижения по службе;
* влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов фирмы;
* совершенствование методов оценки деятельности персонала и аттестации управленческого и производственного персонала, связь управления персоналом со всеми работниками;
* обеспечение высокого уровня жизни, который делает желанной работу в данной фирме.

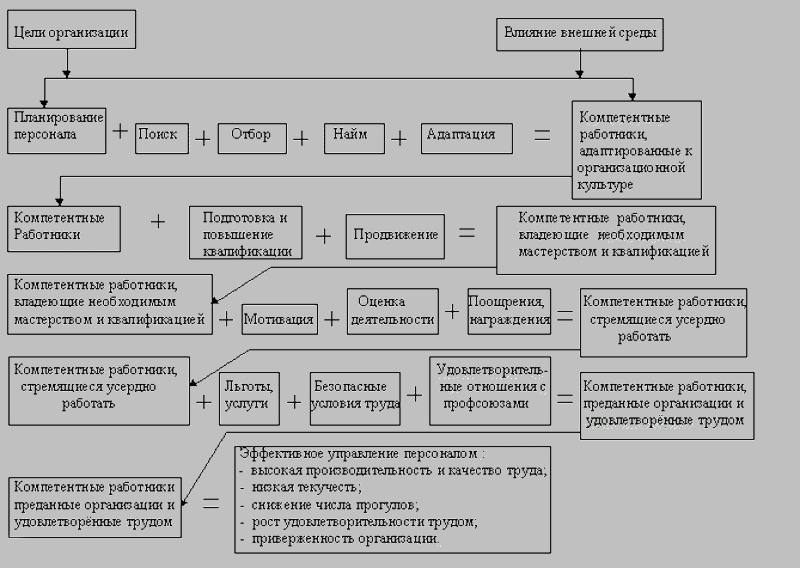


Рис. 1. Механизм эффективного управления персоналом.

Технология (механизм) управления персоналом (рис. 1) [[5]](#footnote-5) предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасность персонала.

Существуют следующие инструменты управления персоналом:

*планирование ресурсов* – разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;

*набор персонала* – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

*отбор персонала* – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

*определение заработной платы и компенсации* – разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения и сохранения персонала;

*профориентация и адаптация персонала* – постепенное взаимное приспособление работника и организации в новых для сотрудника профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда;

*обучение и развитие персонала* – разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения, повышение квалификации;

*использование персонала* – управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий эффективной реализации трудового и творческого потенциала работников;

*оценка трудовой деятельности* – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места;

*повышение, понижение, перевод, увольнение* – разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путём перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

*мотивация и стимулирование персонала* – разработка методов повышения производительности труда;

*управление корпоративной культурой* – разработка социальных норм и ценностей, определяемых миссией и стратегией развития компании;

*налаживание системы коммуникации предприятия* – разработка механизма правильного понимания участниками трудового процесса целей и средств их достижения;

*управление трудовыми отношениями* – осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;

## 

## 1.3 Методы управления персоналом



Рис. 2. Система методов управления персоналом.

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические (рис. 2) [[6]](#footnote-6). Все виды методов органично связаны между собой.

Организационно-распорядительные (административные) методы представляют собой различные способы воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о порядке проведения аттестации или высвобождения работников, инструкциях о порядке ведения учета и хранения трудовых книжек рабочих и служащих и др.). Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

К экономическим методам относятся прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадрах и источников ее обеспечения и др. С их помощью осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Они представляют собой конкретные приёмы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников в связи с чем подразделяются на социальные и психологические. Первые из них призваны больше воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального социально-психологического климата и др.), а вторые — на отдельных работников (методы психологического отбора, оценки кадров и т. д.).

Экономические и социально-психологические методы управления персоналом в настоящее время должны преобладать над административными. На первое место в менеджменте становится побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Менеджер должен не приказывать своим подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед компанией, ранжируя их по значимости, направлять усилия, помогать раскрытию способностей людей, концентрировать их на самом главном, формировать вокруг себя группу единомышленников.

# Глава 2. Анализ системы управления персоналом ОАО МКО «Севзапмебель»

## 

## 2.1 Общая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество Мебельно-коммерческое объединение «Севзапмебель» - одно из наиболее крупных и конкурентоспособных предприятий мебельной промышленности России. Является членом Ассоциации предприятий мебельной промышленности Северо-Запада, Союза промышленников и предпринимателей.

Как акционерное общество предприятие было зарегистрировано в Регистрационной палате Санкт-Петербурга 1 октября 1992 года. Предприятие имеет более чем полувековые традиции мебельного производства, используя в своей деятельности ресурсы и производственные базы нескольких хорошо известных петербуржцам мебельных предприятий.

Фирменное наименование предприятия изменилось с 8 октября 2002 года в связи с его приведением в соответствие с Федеральным законом «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26 декабря 1995 года (с изменениями).

Место нахождения: 195027, Санкт-Петербург, улица Магнитогорская, дом 30.

Срок деятельности Общества: не ограничен.

Целью деятельности Общества является: извлечение прибыли.

Основная хозяйственная деятельность: производство мебели, оптовая и розничная торговля бытовой и офисной мебелью.

Основными рынками, на которых предприятие осуществляет свою деятельность, являются рынок бытовой и офисной мебели. География продаж – Россия и страны СНГ.

Основные поставщики: ООО "Шекснинский комбинат древесных плит" (40 %), ООО "Невская дубровка" (18 %).

Основными конкурентами являются крупные российские производители мебели: ОАО МК “Шатура” (12 % рынка), ЗАО “Электрогорскмебель”, АО “Мебель Черноземья”, ЗАО “Миассмебель. Наиболее опасным зарубежным конкурентом является компания IKEA.

Сегодня ОАО МКО «Севзапмебель» имеет хорошо организованную систему сбыта продукции: сеть фирменных магазинов в Санкт-Петербурге, растущее число региональных клиентов. Покупателем предоставляется большой перечень дополнительных услуг, в том числе бесплатная доставка и сборка купленной мебели.

Стратегия развития ОАО МКО «Севзапмебель» заключается в увеличении производства мебели и улучшении ее качества, а этого невозможно добиться без постоянного движения вперед и технологического роста, интенсивного внедрения инноваций и «ноу-хау». В 2004 – 2008 годах ОАО МКО «Севзапмебель» приняла меры для введения структуры, обеспечивающей выбранную стратегию развития.

ОАО Мебельно-коммерческое объединение «Севзапмебель» активно принимает меры по обеспечению своего роста. Эта инвестиционная программа требует кроме собственных финансовых ресурсов привлечение внешних ресурсов. В связи с этим, компания рассматривает вопрос о привлечении инвесторов.

## 

## 2.2 Анализ экономической деятельности

Прежде чем перейти к численным характеристикам деятельности предприятия охарактеризуем различные риски, которые непосредственно влияют на результаты деятельности компании.

*Отраслевые риски.* Основными являются риск возможного роста цен на потребляемое сырье и услуги и риск изменения цен на выпускаемую продукцию. Уровень данных рисков и вероятность их наступления находится ниже общеотраслевых уровней. Для минимизации негативных последствий рисков производится постоянный мониторинг конъюнктуры соответствующих рынков, анализ ценовых тенденций, осуществляется пополнение запасов сырья и материалов при благоприятном для этого уровне цен, заключаются среднесрочные договоры поставок и ведется долгосрочное сотрудничество со стратегическими партнерами.

Основным фактором, который может негативно повлиять на сбыт продукции ОАО МКО «Севзапмебель» является активное развитие российских и зарубежных (50 % рынка) производственных и торговых компаний. Способами снижения этой угрозы является активное развитие ОАО МКО «Севзапмебель» фирменной торговой сети, укрепление отношений с дилерами, внедрение новых технологий изготовления продукции, разработка новых видов продукции, повышение качества продукции, проведение маркетинговых и рекламных акций.

Низкая эффективность производства, снижение норм расхода сырья, материалов, всех видов энергии и трудозатрат – все эти факторы наиболее чувствительны к изменению намеченных планов.

Основным фактором риска является нестабильность цены продукции на внешнем и внутреннем рынках и невозможность ее прогнозирования, так как цена определяется в зависимости от самых различных факторов (сезонный спрос, влияние зарубежных производителей, колебание конъюнктуры рынка, усиления конкуренции и т.д.).

*Страновые и региональные риски.* Все возможные страновые риски, которые могут кардинально отразиться на деятельности ОАО МКО «Севзапмебель» и её результатах, носят форс-мажорный характер, в частности: военные конфликты и действия, введение чрезвычайного положения и т.д.

Регион (Санкт-Петербург), в котором ОАО МКО «Севзапмебель» осуществляет в основном свою деятельность, наименее всего подвержен воздействию различного рода геополитических рисков. Деятельность ОАО МКО «Севзапмебель» не подвержена рискам, связанным с опасностью стихийных бедствий, невозможностью транспортного сообщения и т.п.

*Финансовые риски.* Являются наиболее сложным и в то же время самым важным фактом по степени влияния на деятельность предприятия. Они выражаются в нестабильности экономической конъюнктуры на основных рынках: финансовом, товарном, рынке труда и т. д. Основными, характерными для деятельности ОАО МКО «Севзапмебель» являются: валютный риск; инфляционный риск; инвестиционный риск; кредитный риск.

Валютный риск является значимым для результативности деятельности ОАО МКО «Севзапмебель» и обусловлен изменением курса обмена иностранных валют, устанавливаемого ЦБ РФ. Изменения курса валют оказывают непосредственное влияние на себестоимость продукции и, следовательно, на финансовые результаты ОАО МКО «Севзапмебель». Принимаемые меры по нейтрализации валютного риска – прогнозирование и постоянный мониторинг динамики валют, регулярное пополнение запасов сырья, приобретаемого за иностранную валюту, при благоприятном курсе валюты, диверсификация валютной корзины, другие меры по уклонению от данного риска.

Уровень инфляционного риска находится ниже общеотраслевого уровня, это обеспечивается благодаря непрерывному производственному процессу и эффективному использованию денежных средств, что не допускает создания больших объемов временно свободных денежных средств и обеспечивает возможность проведения переоценки активов в случае гиперинфляции.

Уровень инвестиционного риска весьма незначителен, т.к. ведется скрупулезный отбор объектов инвестирования, тщательный анализ окупаемости инвестиционных проектов, осуществляется долгосрочное сотрудничество с подрядными организациями.

Деятельность ОАО МКО «Севзапмебель» подвержена незначительному кредитному риску по причине наличия надежных деловых связей в течение длительного периода времени. Параллельно с сотрудничеством с крупными поставщиками, предприятие всё больше практикует работу со “средними” поставщиками, что обеспечивает их взаимозаменяемость, отсутствие привязки к конкретному поставщику и бесперебойность процесса поставок.

Таблица 1. Показатели деловой активности.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 год | 2007 год | Рекомендуемая методика расчёта |
| Выручка, тыс. руб. | 416 608 | 651 306 | Общая сумма выручки |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 47 651 | 173 312 | Выручка - Затраты |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 207 | 3 924 | Чистая прибыль |
| Коэффициент чистой прибыльности, % | 0,1% | 0,6% | Чистая прибыль / Выручка |
| Рентабельность продаж, % | 0,2% | 4,51% | Прибыль от продаж / Выручка |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 489 | 365 | Численность работников |
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 852,0 | 1784,4 | Выручка / среднесписочная численность работников |
| Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тыс. руб. | нет  данных | 64 685 | ФОТ |
| Средняя заработная плата работников, руб. | нет  данных | 14 768 | ФОТ / среднесписочная численность работников |

Из этой таблицы мы можем сделать вывод, что по состоянию на 2007 г. дела предприятия идут лучше, нежели в 2006 г. Однако среднесписочная численность работников предприятия уменьшилась на 124 единицы, и соответственно повышение производительности труда связано главным образом именно с этим фактом.

Рассчитаем уровень текучести персонала:

Ут = (124 / 365) × 100 = 34 %

Текучесть кадров на предприятии достаточно высокая и к тому же сопровождается уменьшением работников. Из этого можно сделать вывод, что в организации плохо налажены как мотивационные функции (этим объясняется уход работников по собственному желанию), так и система подбора, найма, оценки персонала (увольнение малокомпетентных и неквалифицированных работников).

Имеются следующие отчётные данные за 1 квартал 2008 года:

Среднесписочная численность работников – 335 человек.

Объём денежных средств, направленных на оплату труда – 17 512 тыс. руб.

Выручка – 168 629 тыс. руб.

Можно наблюдать, что численность работников опять-таки уменьшилась (30 единиц).

Рассчитаем среднюю заработную плату работников (Зср), производительность труда (Пт), а также уровень текучести персонала (Ут):

Зср = (17 512 000 / 335) / 3 мес. = 17 425 руб.

Пт = 168 629 000 / 335 = 503,37 тыс. руб.

Ут = (30 / 335) × 100 = 9 %

По этим результатам можно сделать вывод, что на предприятии плохо налажено материальное стимулирование работников.

На сегодняшний день в ОАО МКО «Севзапмебель» хорошо налажены: управление расходами на персонал, профориентация и адаптация, обучение и развитие руководящих кадров, контроль за деятельностью персонала. Однако проблемными оказались следующие направления управления персоналом: денежное стимулирование, управление мотивами, организация кадрового движения, система подбора, найма и оценки персонала.

# Глава 3. Разработка стратегии управления персоналом ОАО МКО «Севзапмебель»

С полной уверенностью можно сказать, что чётко налаженной стратегии управления персоналом на ОАО МКО «Севзапмебель» нет. К тому же на данном этапе руководство предприятия большее внимание уделяет укреплению своих позиций и увеличению доли рынка. Все финансовые средства (собственные и заёмные) идут на внешние цели. Однако если и дальше будет продолжаться существование проблем внутри организации, то в конечном счёте все старания руководства относительно внешней среды окажутся бесперспективными. Мне видится решение проблем организации именно в разработке стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом - набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики [[7]](#footnote-7).

*Поиск, отбор, наём и оценка.* Цель набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого предприятие отбирает наиболее подходящих для нее работников, то необходимый объем по набору определяется кадровой службой разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом должны учитываться такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, а также перспективное расширение сферы деятельности предприятия. Поиск персонала ведется во внешних и внутренних источников. Но все же предпочтение отдается внутреннему набору. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к заводу. Предлагается организация уведомлений всех служащих о любой открывающейся вакансии, что дает возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Относительно отбора и оценки можно обратиться к опыту другой мебельной организации - «Ирма». Руководство этой компании большее внимание уделяет не резюме претендента, а испытаниям, которые предлагает ему пройти. Каждый новичок обязательно проходит несколько тест-заданий. Среди них - непременная стажировка.

*Обучение.* Руководство должно регулярно проводить программы обучения и подготовки работников. Цель, которую преследует руководство – обеспечение своего предприятия достаточным количеством людей с необходимыми специфическими навыками и способностями, что является необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса, подчас не поддерживается. *Адаптация и коммуникация*. На предприятии нужно придерживаются демократических принципов управления, строгой субординации, вызывающей трепет и страх перед руководством не должно быть. Взаимоотношения между руководством и подчинёнными должны приобретать либеральный характер, что позволит им обращаться к руководителю напрямую. Это поможет каждому работнику чувствовать себя комфортно, а также обладать информацией о стратегии, миссии, политики компании, что позволит ему направлять свой труд на достижение необходимых компании целей.

*Мотивация.* Отличным мотивом для работников будет возможность повышения по должности, развитие профессионального опыта, максимальная самостоятельность в принятии решений. Также следует при положительных результатах вложенного работниками труда выражать благодарность, как отдельным работникам, так и группам. Система поощрения работников предприятия должна включать в себя не только моральное, но и материальное вознаграждение. Необходимо пересмотреть систему оплаты труда. Сделать упор на зависимость заработной платы от приложенного труда.

# Заключение

В данном курсовом проекте представлены основы теории управления персоналом, а также разработка стратегии управления персоналом на примере ОАО МКО «Севзапмебель».

Основные моменты, которые мне хотелось бы отметить, связаны с тем, что в настоящее время человеческие ресурсы являются определяющим, самым главным ресурсом предприятия. Теперь уже не только предприятие имеет право выбирать для себя персонал, но и люди имеют и пользуются правом выбирать место работы. Соответственно и подход к управлению персоналом должен измениться.

Эффективное управление персоналом выдвинулось в число практических задач, факторов, экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

ОАО МКО «Севзапмебель», потерявшись во внешних проблемах рынка, не сумело правильно подстроиться под его законы, которые формируются на наших глазах. Сегодняшней целью этого предприятия является овладение всё большей частью отечественного мебельного рынка, и в этой связи направляются огромные материальные средства на технику, материалы, развитие собственной сети магазинов. Однако если эта компания будет продолжать игнорировать важность персонала, как ключевого элемента производства, то в один миг потеряет все свои преимущества.

# Список литературы

1. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 220 с. — (Серия «Высшее образование»).
2. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. — 5-е изд. — М.: Дело. 2003. — 272 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
4. Официальный сайт компании www.sevzapmebel.ru
5. http://dps.smrtlc.ru/
6. www.glossary.ru
7. http://mylearn.ru/

1. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2001. С.7 [↑](#footnote-ref-1)
2. www.glossary.ru [↑](#footnote-ref-2)
3. http://mylearn.ru/ [↑](#footnote-ref-3)
4. dps.smrtlc.ru [↑](#footnote-ref-4)
5. Менеджмент персонала предприятия. М.:Дело. 2003. С. 22 [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 1997. С. 76 [↑](#footnote-ref-6)
7. www.glossary.ru [↑](#footnote-ref-7)